

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Helena Marková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph. D.

Ostrava 2008

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou použitou literaturu a ostatní zdroje.

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....  
Helena Marková

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla moc poděkovat za odborné rady a připomínky vedoucí mé bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. Děkuji také panu Ing. Zdeňku Peškovi za odborné konzultace a celé firmě OBZOR, výrobnímu družstvu Zlín za možnost zpracování své bakalářské práce v rámci podniku a za poskytnutí potřebných materiálů.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>1. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>3</b>
1.1. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ - ÚVOD .....	3
1.2. MOTIVACE .....	3
1.2.1. Vysvětlení pojmu motivace .....	3
1.2.2. Zdroje motivace .....	4
1.2.3. Proces motivace .....	4
1.3. TEORIE MOTIVACE .....	5
1.3.1. Teorie posilování přesvědčení člověka .....	5
1.3.2. Expektační teorie .....	5
1.3.3. Teorie spravedlnosti .....	6
1.4. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE .....	7
1.5. PROCES ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI .....	8
1.6. ODMĚŇOVÁNÍ A JEHO FORMY .....	10
1.6.1. Časová sazba .....	12
1.6.2. Tržní sazby .....	12
1.7. DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY .....	13
1.8. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	16
1.9. ZÁSADY MOTIVAČNÍCH STRATEGIÍ PODLE SVĚTOVÝCH FIREM .....	18
1.10. METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ .....	19
<b>2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>21</b>
2.1. HISTORIE .....	21
2.2. SPOLEČNOST A SOUČASNOST .....	22
2.2.1. ČSN EN ISO .....	22
2.3. SLUŽBY A VÝROBA .....	22
2.3.1. Výroba .....	23
2.3.2. Služby .....	23
2.4. ZAMĚSTNANCI .....	25
<b>3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>26</b>
3.1. MZDOVÝ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI .....	26
3.2. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	26
3.3. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	31
3.4. DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM .....	31
3.4.1. Výsledky dotazníkového šetření .....	31
3.4.2. Shrnutí výsledků dotazníků a doporučení .....	42
<b>4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>47</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>54</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>56</b>

# Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Motivace zaměstnanců, protože toto téma bylo v minulosti v našich podnicích často podceňované a až v posledních letech je mu přikládán čím dál větší význam.

Správný manažer musí vědět, jak motivovat své zaměstnance k lepším výkonům, jak zajistit, aby cíle zaměstnanců byly totožné s cíly podniku a tím získali prospěch všichni. Toto téma zpracovávám pro OBZOR, výrobní družstvo Zlín.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na několik částí. První část je teoretická, kde jsem zpracovala poznatky získané studiem odborné literatury a internetové odkazy. Zdroje jsou především z oblasti managementu, personalistiky a řízení lidských zdrojů. Také pro upřesnění některých pojmů a pro větší aktualizaci poznatků jsem využila naši právní legislativu, která s danou problematikou souvisí.

V praktické části jsem se zaměřila nejdříve na charakteristiku společnosti. Popsala jsem historii firmy a následně její současnost, také její služby, výrobu a zaměstnance. Využila jsem materiály, které mi firma poskytla a současně také informace, které jsem získala z rozhovorů se zaměstnanci.

Dále jsem se pokusila o analýzu současného stavu motivace ve společnosti. Bylo důležité, seznámit se mzdovým systémem, odměnami a ostatními zaměstnaneckými výhodami, které firma již uplatňuje. K průzkumu mínění jsem zvolila dotazníkovou metodu. Informace z dotazníků byly stěžejní pro můj výzkum a následná opatření a doporučení, která jsou shrnuta v poslední kapitole mé práce. V přílohách jsou uvedeny grafické výsledky výzkumu, fotografie a tabulky patřící k představení firmy.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit především spokojenost zaměstnanců, kvalitu informovanosti, komunikace, úroveň motivace a její uplatnění v praxi. Na základě těchto poznatků pak navrhnout opatření, která by uvedené skutečnosti ještě zvýšila a zlepšila tak celkové fungování podniku.

# **1. Motivace zaměstnanců**

## **1.1. Motivace zaměstnanců - úvod**

Motivace je jednou z hlavních částí řízení lidských zdrojů. Ovlivňuje pracovní výkonnost, klima v podniku, úroveň mezilidských vztahů, styl vedení apod.

Pracovní výsledky jsou odrazem motivovanosti lidí. Zájmy motivovaných pracovníků musí být totožné s cíli organizace. Podnikový management by měl znát konkrétní podobu potřeb u jednotlivých skupin svých zaměstnanců. Vynikající pracovníci mají obvykle silnou potřebu realizace, vyžadují větší míru volného prostoru.

Samotný průběh motivačního procesu je zaměřen na vytvoření, usměrnění a udržení motivovaného pracovního jednání. Účelem motivace je dosáhnout motivačních procesů a pracovního prostředí, stimulujícího pracovníky k dosažení výsledků, které management očekává. Motivační teorie jsou zaměřeny na proces motivování a proces utváření motivací.

## **1.2. Motivace**

### **1.2.1. Vysvětlení pojmu motivace**

Termín “motivace“ pochází z latinského slova “movere“, které znamená pohyb. Mluvíme-li o motivaci, zajímáme se především o to co posiluje lidské chování, co jej řídí a utváří, jak je toto chování trvale udržováno. [6]

Motivace je definována cílově orientovaným chováním. Za motivaci považujeme, když lidé očekávají, že určité činy povedou s největší pravděpodobností k dosažení nějakého cíle či odměny.

Dobře motivovanými pracovníky jsou lidé, mající dobře definované cíle. Efektivní pracovní výkony vznikají na základě vědomí, že vyvinuté úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace tak svých vlastních. [1]

### 1.2.2. Zdroje motivace

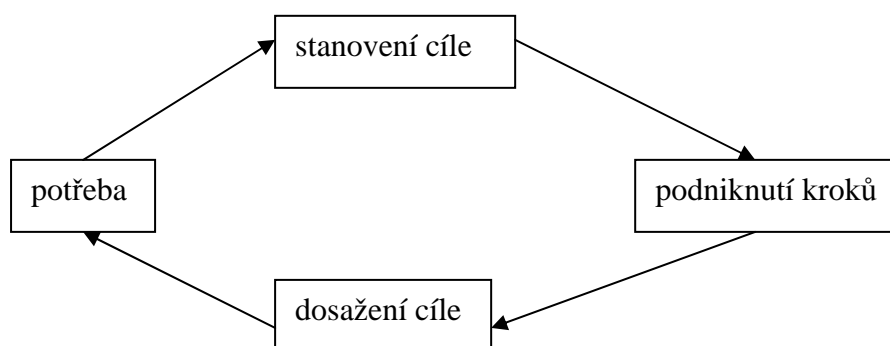
Motivační zdroje jsou podněty, které způsobují lidskou motivaci.

Základní zdroje motivace: [4]

- 1) potřeby - pociťovaný nedostatek něčeho pro život velmi důležitého. Patří zde potřeby biologické, bezpečí, sounáležitosti a lásky, uznání a úcty a také potřeby seberealizace.
- 2) návyky - opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci.
- 3) zájmy - trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.
- 4) ideály a hodnoty – ideál lze vymezit jako model (vzor), který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Hodnotou rozumíme jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

### 1.2.3. Proces motivace

Obr. 1.1 Zjednodušený model motivace jedince



*Pramen: ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.*

Model ukazuje, že motivace vzniká na základě neuspokojených potřeb. Vytyčí se takové cíle, které tyto potřeby uspokojí. Pokud je cíle dosaženo a potřeba uspokojena, je velká pravděpodobnost opakování tohoto chování i příště. Jestli však při dosažení cíle potřeba uspokojena není, tento postup v budoucnu opakován nebude.

Proces motivace je založen na řadě teorií, které se snaží vysvětlit, co vlastně motivace je. Počet teorií postupem času vzrůstá.

## 1.3. Teorie motivace

### 1.3.1. Teorie posilování přesvědčení člověka

Teorií posilování přesvědčení člověka se zabýval Hull

Teorie říká: „Úspěch při dosahování cílů a odměn působí jako pozitivní stimul a posiluje přesvědčení o vhodnosti zvoleného postupu, které vede k opakování úspěšného chování, jakmile se někdy příště objeví podobná potřeba. Čím silněji, zřetelněji a častěji se posiluje přesvědčení člověka o úspěšnosti určitého chování, tím je pravděpodobnější, že se toto chování bude opakovat až do té doby, kdy se eventuálně stane více nebo méně podvědomou reakcí na nějakou událost. A obráceně, neúspěchy a tresty vedou k negativnímu posilování přesvědčení a naznačují, že je nezbytné hledat alternativní prostředky dosahování cílů. Tento proces se nazývá zákon příčiny a účinku.“ [1]

### 1.3.2. Expektační teorie

Pojem očekávání byl zahrnut do teorie valence-instrumentalita-expektance, kterou v roce 1964 zformuloval Vroom.

Valence = hodnota

Instrumentalita = přesvědčení, že jedna věc vede k jiné

Expektance = očekávání

Vroom definoval očekávání podrobněji takto:

„ Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek.“ [1]

Očekávání lze charakterizovat i z hlediska síly, která je založena na dosavadních zkušenostech. V nových situacích, jako je např. změna zaměstnání, nejsou dosavadní zkušenosti hlavním vodítkem a může to vést ke snížení motivace. K motivaci dochází pokud mezi výkonem a výsledkem se vytvoří jasně vnímaný vztah a dosažený výsledek



uspokojuje potřeby. V praxi to můžeme aplikovat na vnější peněžní motivace, které splní svůj účel pouze tehdy, pokud vzájemný vztah mezi úsilím a odměnou je zřetelný a hodnota odměny stojí za úsilí. Vyplývá z toho také, že vnitřní motivace bývá silnější, protože je více pod kontrolou jedince. Ten čerpá ze svých zkušeností při odhadování toho, jakých pozitivních výsledků by mohl dosáhnout.

Porter a Lawler na základě Vroomových myšlenek vytvořili dvoufaktorový model, týkající se determinace úsilí lidí vkládaného do jejich práce. [7]

- 1) hodnota odměny jedinců ovlivňuje velikost úsilí do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- 2) pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Porter a Lawler tvrdí, že samotné úsilí nestačí. Žádoucí výkon potřebuje efektivní úsilí.

**Důležitou roli zde hrají dva faktory:**

schopnost      individuální charakteristiky jedince, inteligence, znalosti, dovednosti.

vnímání role    co jedinec chce nebo cítí, že by měl dělat. Pro organizaci je dobré, pokud se vnímání role jedince shoduje s tím, co organizace po jedinci požaduje.

**Pracovní úsilí zaměstnance se zvyšuje, když:**

- jsou bezprostřední výsledky práce vázány na potřeby zaměstnance,
- zvýšené úsilí zaměstnance má za následek zvýšení produktivity dané činnosti, což se odrazí v jeho odměňování a přiměřených výhodách.

### **1.3.3. Teorie spravedlnosti**

Tato teorie je založena na vnímání lidí, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejným způsobem, jako s referenční skupinou.

Lidé jsou více motivováni, pokud je s nimi zacházeno spravedlivě. Pokud je jednání nespravedlivé, dochází zase naopak k demotivaci.

Existují dvě formy spravedlnosti: [1]

distributivní spravedlnost lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění a i ve srovnání s ostatními.

procedurální spravedlnost jak pracovníci vnímají podnikem prováděné úkony jako jsou povyšování a hodnocení pracovníků, disciplinární řízení ...

Podle Adamse [7] lze spravedlivé odměňování znázornit takto:

$$\frac{\text{osobní hodnocení}}{\text{vynaložené osobní úsilí}} = \frac{\text{ohodnocení srovnávaného pracovníka}}{\text{vynaložené úsilí srovnávaného pracovníka}}$$

## 1.4. Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace lidé motivují sami sebe, hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, volnost, rozvoj dovedností, zajímavá a podnětná práce, funkční postup. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože nejsou vnucené z vnějšku a týkají se kvality pracovního života.

aplikace: zjistit, které úkoly dělají pracovníci nejraději a snažit se je jim přidělovat, podporovat zábavnost práce, dávat možnost se při práci bavit, vytvářet příjemnou pracovní atmosféru

Vnější motivace motivace prostřednictvím managementu. Vnější motivátory mohou působit okamžitě a výrazně, ale jejich účinek nemusí být dlouhodobý. Často bývá vnější motivace označována pojmem stimulace.

aplikace: stanovit jasná očekávání výsledků, a odměny jaké zaměstnanci za zvýšené pracovní úsilí obdrží, posílení významu výkonového odměňování, uskutečňují se formou odměn jako např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také formou trestů jako např. disciplinární řízení, kritika, odepření platu. [7]

## 1.5. Proces řízení výkonnosti

Proces řízení výkonnosti se odvíjí od pracovního i sociálního chování, dovedností, znalostí, osobnosti i hodnot zaměstnanců. Zlepšuje výkon organizace, týmu i jednotlivce. Zabezpečuje také rozvoj zaměstnanců, komunikaci i diskuzi. Je využíván hlavně liniiovými manažery.

Podle specialistů by již od počátku do procesu řízení výkonnosti měly být zahrnuty motivační zřetel. **Tomu by odpovídal následující algoritmus: [7]**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1) vyjasnění rolí        | - oblast výkonnosti<br>- metody měření<br>- vymezení pravomocí   |
| 2) plánování výkonnosti  | - cíle<br>- akční plán, plán činnosti<br>- dohoda o výkonech<br>- plán osobního rozvoje  |
| 3) kontrola výkonnosti   | - kontrolní porady<br>- přehled o plnění<br>- změny  |
| 4) hodnocení výkonnosti  | - hodnotící porady<br>- porovnání skutečných výsledků s plánovanými<br>- stupnice hodnocení výkonnosti<br>- potřeby osobního rozvoje |
| 5) odměňování výkonnosti | - úprava platu<br>- prémie, odměny<br>- povýšení, odvolání<br>- jiná odměna, postih  |

Míra motivace souvisí též s očekáváním, do jaké míry zvýšené úsilí zapříčiní vyšší výkon a také vyšší odměnu než náleží za průměrné výsledky. Důležitá je také komunikace, dávat lidem najevo, že na nich skutečně záleží, chválit dobré návrhy a motivovat tak zaměstnance k dalším výkonům. Na pracovníky motivačně působí dosažení úspěchu,

projev uznání, výše a druh mzdy, způsoby hodnocení a odměňování, delegování pravomoci a odpovědnosti, podnícení zájmu o práci, vytváření šancí na postup, technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce a také organizace práce.

### Řízení výkonu pracovníků má 3 hlavní nástroje:

#### 1) stanovení cílů

Je důležité, aby byly jasně definované cíle podniku ať už celkové, nebo dílčí. Měly by být konečné, časové a týkat se určitých osob nebo týmů. Jsou důležité pro motivaci i hodnocení pracovníků. K tomu nám pomáhá soubor pravidel SMART, která slouží především k určení přesně vymezeného rámce či cíle projektu a navrhovaného řešení.

S (specific)                      konkrétní a náročné, jasné, jednoznačné, srozumitelné

M (measurable)                měřitelné

A (achievable)                dosažitelné

R (relevant)    relevantní, odpovídající cílům organizace

T (timed-framed)            časově určené, termínované

#### 2) Poskytování zpětné vazby

Hodnocení pracovního výkonu je situační (hodnocení na místě-pochvala i kritika) i systémové hodnocení (hodnocení podle vybraných metod).

#### 3) důsledná motivace

### Odměňování podle výkonu:

Odměňování podle výkonu znamená, že odměna je přímo závislá na výkonu pracovníka. Mezi základní typy výkonové mzdy patří mzdy odrážející výkon, systémy individuálních týmových pobídek či prémie a systémy odměn, které jsou vázané na celopodnikový zisk.

1) mzdy odrážející výkon - vytvářejí dodatečné peněžní odměny pro ohodnocení výkonu. Ohodnocení se odvíjí z celkového hodnocení pracovníků a přínosu pro firmu. Mají formu buď zvýšení mzdy, nebo jako pevná částka, tzv. odměna za výsledky.

2) systémy odměn v exekutivě - tyto často docela podstatné částky jsou poskytovány k základnímu platu. Jsou určeny především ředitelům a vyšším vedoucím pracovníkům za dosažení růstu podniku a ziskových cílů, popřípadě mohou být vázány i na cíle individuální.

3) pobídkové systémy pro manuální a technické pracovníky - tyto systémy odměňování jsou založené na výsledcích. Mzda se odvíjí od počtu vyrobených kusů a času, který je k jejich výrobě zapotřebí. Tato mzda proto krátkodobě kolísá.

## **1.6. Odměňování a jeho formy**

Slovo odměňování vyjadřuje především mzdu nebo plat, ale spadají tady i jiné způsoby odměny jako je povýšení, formální uznání, nepeněžní zaměstnanecké výhody atd. Za odměnu můžeme považovat i vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo zařízení, vzdělání poskytované organizací. Tyto odměny označujeme jako vnější, protože o nich rozhoduje organizace.

Vnitřní odměny nemají hmotnou podobu a souvisejí se spokojeností pracovníka a jeho vykonávanou prací. Patří zde pocity užitečnosti, úspěšnosti, uznání a radosti z práce. [3]

Základní peněžní odměny jsou vytvářeny na základě daného tarifu či sazby za určité pracovní místo nebo vykonanou práci. Pokud je práce vykonávána manuálně, rozlišuje se časová či denní sazba. Mzda a plat jsou také základem pro výpočet odměn dodatečných, výpočet penzijního či zdravotního pojištění.

Úroveň peněžní odměny ovlivňují jak vnější tak vnitřní faktory. Vnější faktory jsou založeny na sledování sazeb či tarifů na trhu práce. Někdy mohou být stanoveny na základě dohody, buď individuální nebo s odborovými svazy.

Mezi vnitřní faktory zařazujeme hodnocení na základě preferencí (uspořádaných do stupnic podle důležitosti).

Základní sazba je obvykle stanovena na základě způsobilosti a kvalifikace pracovníka. Může se však na základě individuálních dovedností a schopností lišit.

Další faktory, které jsou pro tuto úroveň určující, jsou vnější hodnota práce (vnější trh), vnitřní hodnota práce (vnitropodnikový trh), hodnota a přínos jedince či týmu, kolektivní

vyjednávání. Management potvrzuje sazby také podle potřeb získávání a udržování lidí. Sazba může být roční, měsíční, týdenní nebo hodinová.

*„ Zvýšení na základě výkonu, dovedností nebo schopností může být k základní peněžní odměně přidáno nebo do ní může být začleněno. Podobně do systému zabudovaná zvýšení mohou být odvozena od času, po který je pracovník zařazen v daném tarifním stupni. V tom případě se jedná o mzdový systém s pevným přírůstkem, který je často spojen použitím tarifních stupnic. Některé podniky však vyplácejí odměny za výkon odděleně formou peněžní bonifikace.“ [1]*

### **Mzda plat a odměna z dohody jak ji definuje zákoník práce: [11]**

Odst.1 Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon jinak.

Odst.2 Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Odst.3 Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát
- b) územní samosprávný celek
- c) státní fond
- d) příspěvková organizace,

jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Odst.4 Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Odst.5 Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

### 1.6.1. Časová sazba

= denní sazba= pevná sazba

Vyplácí se předem určená sazba na měsíc, týden, den či hodinu za skutečný odpracovaný čas. Mzda je pevná a mění se pouze podle času, nikoliv podle výkonu, výstupu či jiných dodatečných dovedností. Tzv.“vysoké“ časové či denní mzdy jsou stanoveny nad minimálními sazbami, mohou zahrnovat pevný prémiový prvek a slouží hlavně k získání a udržení kvalitních pracovníků. Časové sazby se uplatňují hlavně ve strojním odvětví, kdy výkon je určován strojem, výdělky jsou předvídatelné a stálé. Nevznikají zde spory o kusových sazbách a normách spotřeby času, ale je zde zase nízká motivace vázající se na výkon.

### 1.6.2. Tržní sazby

= tarify= stupně

Tato úroveň odměňování je do značné míry předmětem tržních sil, je také ovlivňována jednotlivými zaměstnavateli, proto se sazby i za stejnou práci mohou lišit. Tarifní rozpětí přísluší k určitému stupni a definuje minimální a maximální sazbu pro kteroukoliv práci v tomto stupni, tím určuje také prostor pro mzdový růst v rámci rozpětí. V tomto rozpětí se nachází také tzv. referenční bod, často je to střed rozpětí. Referenční bod představuje hodnotu, kterou je organizace připravena platit pracovníkovi. Tato mzdová politika předpokládá různorodé mzdy, diferencované podle výkonu, dovedností nebo schopností. Tarifní mzdy lze snadno vysvětlit zaměstnancům, je zde větší motivace k profesnímu růstu a tím i postupu v rámci rozpětí. Lépe se uplatňuje flexibilita zaměstnanců, jsou možné přesuny v rámci organizace na místa s menší náročností. Řízení odměňování je snadnější a je zde lepší prostor pro kontrolu.

Vytváření stupňovitých struktur je složitým a diskutabilním procesem, špatně zvolené hranice mohou způsobit vážné problémy, nepřístupuje se k jejich vytvoření vědecky, ale pomoci empirie. Možnost postupu vyvolává u zaměstnanců až nadměrné očekávání, které pokud není naplněno může vyvolat nespokojenost. Pokud pracovník dosáhne maximální částky v daném rozpětí může to způsobit demotivaci. Řešením může být postup do vyššího pásma, ale to je málo pravděpodobné díky častým plochým organizačním strukturám. Jiným řešením jsou výkonové prémie. Diferenciace prací v rámci jednoho

stupně může vést k tomu, že méně náročné práce budou přeplaceny a náročnější práce budou podhodnoceny. [1]

**Systém odměňování by měl splňovat tyto cíle:** [5]

- být přitažlivý            měl by podpořit motivaci zaměstnanců. Systém odměňování by měl být srovnatelný se systémy v jiných firmách a s pracovním úsilím, které zaměstnanec vynakládá. Je rozhodujícím faktorem při výběru pracovních nabídek a také při stabilizaci ve firmě.
- být spravedlivý        zaměstnanec musí cítit, že není vůči jiným pracujícím, kteří jsou na srovnatelné úrovni, znevýhodněn a je odměňován podle svých zásluh.
- být jasný                systém by měl být jednoduchý a pochopitelný pro všechny.

## **1.7. Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon, zásluhy nebo i obojí zároveň a slouží ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Jsou určeny pro individuální nebo kolektivní výkon, mohou být jednorázové nebo se mohou periodicky opakovat. Jiné jsou určeny pro manažerské pracovníky a jiné pro dělníky. [3]

**- odměna za úsporu času:**

Tato forma je vhodná hlavně pro dělníky. Zvýhodňuje pracovníka, pokud odvede stanovené množství práce za kratší dobu, než je stanoveno normou.

Rozlišujeme tři typy: [3]

- a) Halseyho prémiový systém        pracovník obdrží hodinovou mzdu a prémii za úsporu času, kterou představuje určité pevné procento hodinového tarifu
- b) Rowanův systém        procento za uspořené čas není pevné, ale je závislé na výši procenta uspořené času



- c) Bedauxův systém prémie se odvozuje od normované jednotky měření, stanovuje se podle počtu těchto jednotek, které jsou odvedené nad normu za daného běžného času

**- prémie:**

Prémie jsou jednou z nejpoužívanějších forem pobídkových mezd. Týkají se časové nebo úkolové mzdy.

Prémie manažerů se stanovují na základě celoorganizačního nebo skupinového výkonu, ale navzdory tomu jsou považovány za individuální formu, kvůli klíčové roli manažerů ve firmě. V zahraničí jsou velmi rozšířené tzv. prémie manažerů za dlouhodobý výkon, které odrážejí výkon organizace za určité období, většinou 3-5 let. [3]

**Rozlišujeme dva typy prémie:**

- a) Prémie, které se periodicky opakují za uplynulé období v závislosti na odvedeném výkonu:

- kritéria jsou stanovena předem a prémie je podmíněna splněním určitého ukazatele, vše je stanoveno v tzv. prémiovém řádu organizace, který je vytvořen na základě kolektivního jednání,
- prémiové mzdy mohou být individuální i kolektivní, v případě kolektivu musí být stanovena pravidla pro rozdělení na jednotlivé členy,
- prémie mohou být přiděleny za množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu atd.

- b) Jednorázová prémie

- poskytovaná za mimořádný výkon,
- peněžní i nepeněžní forma,
- spíše individuální charakter, ale v zahraničí se používá i pro kolektiv.

**- osobní ohodnocení:**

Týká se náročnosti práce a dlouhodobých výsledků. Je to individuální forma. Velikost je stanovena určitým procentem ze základního platu. Bývá pevně stanoveno maximum, jehož může osobní ohodnocení dosáhnout.

**- odměňování zlepšovacích návrhů:**

Bývá odvozena od přírůstku zisku a poklesu nákladů, pokud jednoznačně souvisí se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová i periodická. Přispívá ke zlepšení komunikace mezi pracovníky a vedením. Prohlubuje sounáležitost pracovníků s organizací.

**- podíly na výsledcích hospodaření organizace:**

Typická pro podnikovou sféru. Většinou se objevuje ve třech variantách: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji používaný je podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozdělí určité pevné procento zisku. Průměrný pracovník si nemusí uvědomovat přímý vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace. To je považováno za nevýhodu, která snižuje motivační účinek této formy.

**- zaměstnanecké akcie:**

Organizace může nabídnout pracovníkům ke koupi své akcie za určitou cenu. Ta závisí na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace.

**- Scanlonův systém:**

Princip odměňování založený na základě prokazatelné úspory nákladů práce. Cílem je motivovat pracovníky k navrhování změn, které mohou zvýšit produktivitu práce.

Pro diskuzi a hodnocení jsou vytvářeny výbory složené z představitelů managementu. Prémie se stanoví porovnáním dosavadní produktivity s produktivitou po zavedení návrhu. Rozdíl mezi produktivitami se ukládá do fondu premií. Tento fond je pak rozdělen mezi pracovníky a organizaci, většinou v poměru 75%:25%. [3]

**- Příplatky:**

Mohu být povinné i nepovinné.

a) Povinné

- uložené právní normou,

- příplatek za přesčasovou práci, za práci ve svátek, v sobotu a neděli, za práci v noci, za vedení...

b) Nepovinné

- na nichž se organizace dohodla s odbory či je poskytuje zaměstnancům dobrovolně,

- příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na pracovní oděv a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v určité organizaci

**- Ostatní výplaty:**

Jedná se o dodatečné zvýhodnění pracovníka. Patří sem:

- tzv. 13. plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k pracovnímu nebo životnímu výročí,
- náborový příspěvek - má za úkol přilákat pracovníka, je zaměřen hlavně na přilákání specialistů a vynikajících pracovníků,
- odstupné - vyplácí se propuštěným pracovníkům či pracovníkům odcházejícím do důchodu, má podobu věcného daru či peněžité částky,
- lokální příplatky - vyplácí se v oblastech, kde je horší životní prostředí nebo nadprůměrné životní náklady např. ve velkoměstech

**-Provize:**

*Zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční. [1]*

**-Odměna závisející na délce zaměstnání:**

Odvíjí se od délky v zaměstnání a zvyšuje se o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici. Může zde být zohledněn i systém zohledňující výkon pracovníka.

## **1.8. Zaměstnanecké výhody**

Organizace poskytují zaměstnanecké výhody svým pracovníkům pouze za to, že pro ně pracují, tedy i osobám mimo pracovní poměr. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, ale v některých případech se přihlíží k funkci, zásluhám, postavení a době zaměstnání pracovníka v organizaci.

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení nejčastěji do třech skupin: [3]

1) Výhody sociální povahy

- důchody poskytované organizací,
- životní pojištění, hrazené zcela či z části organizací,
- půjčky a ručení za ně,
- jesle a mateřské školky.

2) Výhody, které mají vztah k práci

- stravování,
- výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům,
- vzdělávání hrazené organizací.

3) Výhody spojené s postavením ve společnosti

- prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky,
- placení telefonu v bytě, mobilní telefony
- nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace,
- bezplatné bydlení.

Zaměstnanecké výhody jsou často předmětem kolektivních smluv, díky tlaku odborů.

Některé zaměstnanecké výhody jsou povinné, jiné dobrovolné. Některé se připlácejí jiné jsou bezplatné. Problém nastává tehdy, když za některé zaměstnanecké výhody pracovníci platí automaticky, například srážkou ze mzdy, aniž by je chtěli. Na základě zkušeností, i když organizace nabízí svým zaměstnancům velké množství výhod, průměrný pracovník si je vědom jen mála toho, co může získat. Organizace se většinou příliš nesnaží pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovat. Informace by měly být pro pracovníky dostupné, přehledné, srozumitelné a jasné.

**Informovanost lze zvyšovat :**

- zasláním písemné informace adresně každému pracovníkovi,
- schůzemi,
- vhodně rozmístěnými nápadnými plakáty,
- podnikovým rozhlasem.

Organizace by se měla zajímat o to, které zaměstnanecké výhody jsou pracovníky preferovány. Zajistí si tak příznivý dopad těchto poskytovaných výhod na motivaci

zaměstnanců, jejich spokojenost, stabilitu, ale také dobré pracovní vztahy s odbory. Často jsou zaměstnanecké výhody vybrány personálním útvarem nebo vedením organizace bez směrodatné konzultace s pracovníky. Zaměstnanci také nevytvářejí jednotnou homogenní skupinu. Často záleží na věku, pohlaví, rodinném stavu a mnoha dalších faktorech, které ovlivňují jejich preference. Proto je pro organizace účelnější nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo bloků, tzv. kafetéria systém. Pracovník si pak může vybrat z několika vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod, tzv. menu. Pokud se jeho situace či potřeby změní, lze změnit i strukturu souboru svých zaměstnaneckých výhod. Nevýhodou tohoto volitelného systému je jeho administrativní náročnost. Pracovníci také nemusejí hned poznat své nejvhodnější a perspektivní potřeby, jejich výběr může být nesprávný a mohou pak neoprávněně obviňovat organizaci z neochoty k pružné změně jejich volby.

## **1.9. Zásady motivačních strategií podle světových firem**

I ten nejlepší plat sám o sobě nestačí. Pokud je stálý, stává se samozřejmým a nemotivuje dlouho, účinek trvá asi 3 měsíce. [7]

Nový zvýšený plat je považován za samozřejmý a zaměstnanci očekávají další zvýšení. Řešením je kombinovaný systém odměňování formou prémie a odměn v návaznosti na výkon, množstevní hlediska, kvalitu výrobků, úspory atd.

Některé firmy prosazují tzv. „třináctý plat“ po zhodnocení hospodaření na konci roku. Ale odpůrci tvrdí, že efekt z toho pramenící je dočasný, tedy obdobný jako u zvýšení stálé (fixní) mzdy. Pro zaměstnance je pak samozřejmostí, že na konci roku dostanou tuto částku. Jako nejlepší se jeví přístup mající progresivní povahu, a to vazba výkonu na odměňování.

Velmi oblíbené jsou věrnostní prémie vyplácené dlouhodobým zaměstnancům. Mají řadu podob. Většinou se uplatňují po 5, 10 i více letech, jsou odstupňovány podle délky práce v jedné firmě. Účinek je krátkodobý, trvá asi měsíc po obdržení takové formy poděkování, i dlouhodobý, a to stabilizací zaměstnanců. [7]

Nejčastěji bývají jako věrnostní prémie různé předměty nebo nákup firemních výrobků s podstatnými slevami (18-37%), nebo při dovršení určitého věku lze přejít na jinou lehčí práci, aniž by se změnila mzda.

Ocenění snahy a vůle je projevem pozornosti a také kontroly vůči svým zaměstnancům. Pochopení i nezdaru pracovníka, pokud vynakládal úsilí, řešil věci originálně a iniciativně. Nebo pokud neměl žádnou absenci z důvodu nemoci za celý rok. Takovým oceněním může být poukázka na večeři, zaplacení krátkodobé dovolené či pozvání na oběd od vedoucího.

Převzetí osobních starostí zaměstnanců firmou je dobré pro obě strany, pracovník se pak může soustředit jen na práci. Týká se to finančních starostí zaměstnanců (bankovních úvěrů na nákup rodinných domků, nebo půjček na vybavení domácností), všestranná pomoc v době nemoci (řešení složitých záležitostí, finanční podpora, zajištění lékařských služeb na vysoké úrovni), poradenství v oblasti osobních problémů, řešení péče o děti...Tyto služby jsou za velmi přijatelné ceny, v podstatě za přímé náklady a některé bývají i zdarma.

Vybavené pracoviště a celková atmosféra jsou motivující pro každého. „*Firma je tu pro mě a já zase pro firmu.*“ Je zde prostor pro důvěru v pracovníka, ale i jeho určitou kontrolu. Velmi motivující je nadšení pro práci, které je velmi nakažlivé.

## **1.10. Metody získávání informací**

### **VÝZKUM [2]**

- 1) přípravné fáze: identifikace problému, orientační plán, vytvoření plánu výzkumného projektu
- 2) realizační fáze: sběr dat, zpracování shromážděných dat, analýza a implementace, interpretace výsledků

### **PLÁN VÝZKUMU [2]**

1. typy shromažďování údajů
2. způsob sběru dat
3. metody analýzy dat
4. rozpočet výzkumu
5. stanoví úkolů

6. časový harmonogram prací
7. kontrola plánu
8. vytvoření PRETES - malý vzorek, který odpovídá o dotazovaných; může se ještě přepracovat

## **METODY VÝZKUMU [2]**

- dotazování
  - ústní
  - písemné
  - telefonické
  - internetové
- pozorování
  - standardizované
  - nestandardizované

## **Dotazník [10]**

Pomocí dotazníků se často provádějí průzkumy mínění, které zjišťují názor osob na konkrétní problematiku.

Klade vysoké nároky na ochotu dotazovaných, je snadné přeskočit otázku nebo neodpovědět vůbec. Zpětná vazba průzkumu mínění vzniká, když jsou výsledky analýzy shromážděných údajů oznámeny účastníkům průzkumu (např. zaměstnancům). Za tímto procesem pokračuje plánování činnosti, která určí a vyřeší konkrétní problémy zaměstnanců.

Při vyhodnocování dotazníků musíme vzít v úvahu, že výpověď zkoumané osoby o realitě se nemusí vždy shodovat se samostatnou realitou, problémem může být i to, že respondenti budou odpovídat tak jak se od nich očekává .

Jednou z nejdůležitějších věcí je zajištění reprezentativnosti výběru dotazovaných osob, aby mezi dotazovanými byly ve správném poměru zastoupeny všechny důležité složky skupiny.

Dotazníky by měly být objektivní, standardní, spolehlivé, platné (validní), kvantitativně i kvalitativně interpretovatelné a úsporné.

Jsou velmi efektivní technikou, která obsáhne při relativně malých nákladech a poměrně v krátkém čase velký počet jedinců. Anonymita je přesvědčivá. Návratnost bývá většinou nízká.

## 2. Charakteristika společnosti

### 2.1. Historie

Výrobní družstvo Obzor bylo založeno 1. července 1965 ve Zlíně. Došlo k tomu na základě usnesení vlády k převedení provozoven Svazu československých Invalidů do působnosti tehdejšího Ústředního svazu výrobních družstev. V této době družstvo zaměstnávalo téměř 600 pracovníků. Přes 90 % těchto pracovníků tvořili lidé se změněnou pracovní schopností.

Družstvo bylo vytvořeno za účelem pomáhat státu v uplatňování sociální politiky vůči občanům s těžším zdravotním postižením. Po převodu do výrobního družstevnictví se vytvořily příznivější podmínky pro investiční rozvoj a tím i celkový rozvoj družstva.

Prvním závodem se stal objekt ve Zlíně – Loukách, který byl dostaven krátce po vzniku družstva. V průběhu 80. let minulého století měla organizace základny na 11 místech Moravy. Byly vybudovány závody v Hluku, Hodoníně, nástrojárna ve Zlíně, vhodnější provozní místnosti v Brně, budova Ústředí ve Zlíně – Malenovicích, dále prostory v Olomouci, Šumperku, Ostravě a Luhačovicích. Zlepšily se podmínky pro rozvoj i v Jihlavě.

Na počátku 90. let minulého století byla dokončena výstavba dvou vícepodlažních budov ve Zlíně - Loukách. Do nově postavených objektů na Slanici se přestěhovalo vedení družstva společně s nástrojárnou a celým skladovým hospodářstvím.

Celková liberalizace trhu a tím i snížená konkurenceschopnost vůči nově vznikajícím soukromoprávním subjektům donutila podnik změnit své obchodní jméno a celkově se transformovat. Znamenalo to především prodat některé své závody, zakoupit moderní strojní zařízení a zavést certifikaci jakosti dle nových platných norem.

Obchodní jméno, které bylo změněno v důsledku transformace v roce 1992 na *Obzor, výrobní družstvo Zlín se používá i doposud.*



## **2.2. Společnost a současnost**

V současné době má družstvo své závody ve Zlíně, Uherském Hradišti, Olomouci a Šumperku.

Firma spolupracuje s řadou českých i zahraničních firem jako např. ŠKODA Auto a.s., TATRA a.s., WHIRLPOOL Slovakia a.s., ETA a.s. aj.

Družstvo se snaží neustále o zvyšování kvality svých výrobků. V roce 1997 přistoupilo k certifikaci systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:1995. V roce 2000 byl obhájěn systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9002 a v současné době organizace disponuje certifikáty dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005. Snaží se prosadit na výrobních trzích v zahraničí, zejména v zemích východní Evropy. Každoročně se účastní různých veletrhů a výstav.

### **2.2.1. ČSN EN ISO**

#### **ČSN EN ISO 9001:2001-Systémy managementu jakosti**

Organizace má zaveden systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001: 2001. Jsou specifikovány požadavky, které organizace používá pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

Jde současně o proces neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

#### **ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu**

V organizaci byl zaveden a je trvala zlepšován systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001: 2005. Jsou specifikovány požadavky, které organizace používá pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Organizace má stanovenou environmentální politiku a za základní prioritu považuje dosažení shody s odpovídajícími environmentálními právními předpisy a jinými požadavky, které se na ni vztahují. Požadavky jsou dokumentovány, udržovány a sdělovány všem osobám v organizaci, externím pracovníkům a dodavatelům.

## **2.3. Služby a výroba**

Soustředí se hlavně na výrobu drobných elektrotechnických výrobků, mechanických rozprašovačů a dávkovačů, kovových dílů, řezných a ohýbacích nástrojů, plastových a

kovových dílů pro automobilový průmysl, výsek těsnění pro jednoduchou kooperační montáž a vstřikování plastů.

Dodávky jsou určeny hlavně výrobcům a velkoobchodníkům.

### **2.3.1. Výroba**

#### **Mezi nabízené výrobky patří:**

##### **1) elektrotechnické výrobky:**

- vačkové spínače v rozsahu 10 – 100 A
- malé koncové ovladače 10 a 16 A
- tlačítka do ručního nářadí
- brzdové spínače
- stěrací kartáčky k elektromagnetickým spojkám

##### **2) rozprašovací a dávkovací výrobky:**

- mechanické dávkovače tekutých produktů
- dvojčinné mechanické rozprašovače

##### **3) těsnění:**

- vysekávaná a vykrajovaná těsnění kruhová a tvarová

##### **4) zdravotnické potřeby:**

- lékovka – kazeta na léky na celý týden
- prodejní automat na hygienické potřeby
- dentální dóza na zubní protézy a dětská rovnátka
- ochranný dětský řemínek
- thermoint – léčebná poduška

##### **5) spotřební zboží:**

- cestovní skládací napařovací žehlička
- dětská stavebnice Quadro

### **2.3.2. Služby**

#### **Mezi poskytované služby patří:**

##### **1) Vývoj a konstrukce výrobků:**

Oddělení vývoje nových výrobků je schopno realizovat kompletní vývoj produktů v oblasti elektro-kovo-plasty.

## **2) Výroba vstřikovacích forem a nástrojů:**

Výroba vstřikovacích forem, střížných a ohýbacích nástrojů, měřidel a jiných nástrojů a přípravků.

Tepelné zpracování větších dílů, speciální tepelné zpracování (vakuové kalení aj.), povrchové úpravy nebo speciální výroba (např. broušení závitů) jsou zajišťovány v kooperaci.

Navrhování a konstrukce dílů je prováděna pomocí nejmodernějších a nejnovějších programů.

## **3) Samostatné výrobní operace**

Mezi samostatné výrobní operace patří vrtání otvorů, řezání závitů, nýtování, zalisování šroubů, matic apod.

## **4) Vstřikování plastů**

Je zajištěna kompletní výroba plastových dílů od výkresové dokumentace, přes konstrukci, výrobu a odzkoušení forem, výrobu vzorků až po sériovou výrobu výlisků s následnou údržbou forem.

## **5) Kovolisoání**

Výrobu kovových dílů je zajištěna na kovolisech. Další zpracování dílů, jako je např. kalení nebo povrchové úpravy, jsou zajišťovány v kooperaci. Mezi zpracovávané materiály patří ocel, mosaz, měď, hliník, ...

## **6) Soustružení**

Výroba rotačních dílů na soustružnických automatech. Mezi zpracovávané materiály patří ocel, mosaz, hliník, ...

## **7) Výroba jednoduché kabeláže**

Výroba jednoduché kabeláže se skládá z těchto činností - krácení kabelu, odpláštění, odizolování, pocínování, krimpování, kompletace

### **8) Montáž výrobků**

K dispozici jsou výrobní kapacity pro montáž, kompletaci, etiketování, skládání, balení a podobné ruční práce. Výrobní prostory pro montáž výrobků jsou k dispozici ve Zlíně, Uherském Hradišti, Olomouci a Šumperku

### **9) archivační a spisové služby**

Spisovna nabízí kompletní služby v oblasti zpracování, uložení a skartace spisového materiálu. Tyto služby jsou prováděny na základě povolení Ministerstva vnitra a Moravského zemského archivu v Brně.

### **10) Doprava**

Je zabezpečena tuzemskou i zahraniční dopravu firemními vozidly.

### **11) náhradní plnění**

Využitím služeb Družstva Obzor mohou firmy náhradním způsobem plnit povinnost zaměstnávání občanů se zdravotním postižením a přitom nakupovat zboží nebo využívat služby v kvalitě srovnatelné s konkurencí.

### **12) plánuje se realizace e-shopu v roce 2008**

## **2.4. Zaměstnanci**

V závodech je celkem zaměstnáno kolem 390 pracovníků, z toho asi 60% se zdravotním postižením. V závodech ve Zlíně se počet zaměstnanců pohybuje okolo 270. [9]

### **Složení zaměstnanců:**

Družstvo Obzor zaměstnává více jak polovinu zdravotně postižených zaměstnanců. Z toho vyplývá mnohem složitější a časově náročnější organizace práce, nižší produktivita, ale také pomoc státu při uplatňování podpory zaměstnanosti zdravotně postižených.

Firmy, které pak odebírají produkty od družstva Obzor, plní povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, dle platného zákona o zaměstnanosti. [12]

### **3. Analýza současného stavu motivace ve společnosti**

#### **3.1. Mzdový systém ve společnosti**

Mzda je tvořena z 80% platem a 20% tvoří prémie dle pracovního výsledku.

Mzdový systém je vytvořen pro 3 skupiny:

##### 1) vybraní lidé - jmenovitě stanovené pozice představenstvem

- patří zde management firmy, obchodní úsek, vedoucí provozu a vedoucí oddělení
- mají zadržovanou část mzdy, která je jim proplácena dle stanovených pololetních a ročních výsledků firmy, které se odvíjejí od jejich tržeb
- pokud jsou stanovené limity po půl roce splněny, tak tito vybraní lidé dostanou prémie, pokud splněny nejsou, neobdrží nic
- pokud stanovené limity nejsou splněny v polovině roku, ale až celkové za celý rok, obdrží tito vybraní lidé prémie půlroční i roční najednou na konci roku

##### 2) technicko-hospodářští pracovníci

- je dán přesný platový výměr bez premií
- prémie jsou udělovány dle názoru vedoucího ve výši 0-20%
- když někdo na dané pozici začíná nebo jsou pracovní výsledky neuspokojivé, jsou prémie sníženy

##### 3) dělníci

- a) režijní dělníci – přesně stanovená měsíční mzda, prémie přiděluje mistr
- b) úkoloví dělníci – jsou odměňováni podle vykonané práce, podle odvedených kusů

#### **3.2. Zaměstnanecké výhody**

##### **Komise péče o členy**

Tato komise má ročně přidělený rozpočet cca. 600 – 700 tis.Kč ( dle hospodářského výsledku za předchozí rok ) a z těchto peněz hospodaří. Poskytuje půjčky, zajišťuje

výlety, návštěvy divadel a muzikálů, posezení v restauracích popř. bowling, nakupuje plavanky a poukazy na masáže, pečuje o bývalé zaměstnance atd.

### **Péče o bývalé zaměstnance**

Jednou za rok organizuje KPOČ pro bývalé zaměstnance OBZORU (důchodce) posezení s obědem a drobným občerstvením, dostávají i drobný vánoční balíček.

Bývalí obzorští zaměstnanci-důchodci mají nárok na zvýhodněné stravování v jídelně Obzoru, dostávají 10 Kč slevu.

### **Péče o zdravotně postižené**

Tělesně postiženým, kteří jezdí vlastním autem do práce je poskytován měsíční příspěvek 300,-Kč na dopravu.

Před budovami družstva Obzoru jsou k dispozici parkovací místa a speciálně označená místa jsou k dispozici tělesně postiženým. Všechny budovy jsou bezbariérové, vybaveny vstupy bez schodů, výtahy i speciálními sociálními zařízeními.

### **Rekreační středisko Bystřička**

Vlastní rekreační středisko se nachází v blízkosti přehradní nádrže Bystřička, nabízí možnost koupání, množství vycházek a výletů po okolí.

Provozní doba je duben až říjen. Kapacita je 38 lůžek v 3.-6. lůžkových chatkách.

**K dispozici jsou** společenská místnost s ping-pongovým stolem, nadstřešené ohniště s posezením a venkovní kuželky .

**Chatky jsou vybaveny** vlastní kuchyňkou (mikrovlná trouba, lednička, elektrický vaříč, elektrická konvice, nádobí), vlastním sociálním zařízením + sprchovým koutem, barevnou televizí na každé chatce, lůžkovinami, elektrickým akumulacím topením.

K rekreačnímu středisku je zajištěn pohodlný příjezd po zpevněné komunikaci. Pro ubytované jsou zajištěna parkovací místa.

Pro zaměstnance je toto rekreační středisko výrazně levnější, sleva je kolem 50%.

### **Stravovací systém**

Družstvo Obzor disponuje ve svém areálu vlastní jídelnou, kterou navštěvují kromě vlastních zaměstnanců i zaměstnanci z blízkých okolních firem. Na výběr je ze 2-3 jídel a cena se pohybuje kolem 53 Kč.

- obzorští zaměstnanci dostávají příspěvek ve výši 26 Kč od firmy, samotní zaměstnanci platí 23 Kč.
- bývalí obzorští zaměstnanci-důchodci dostávají 10 Kč slevu

Na každé budově se nachází bufet, který prodává za nákupní ceny, tudíž není ziskový. Zaměstnanci si zde mohou vybrat různé saláty, obložené bagety, jogurty, studené nápoje a různé druhy pečiva.

Každé pracoviště disponuje varnou konvicí. Na chodbách, pracovištích a v kancelářích jsou umístěny mikrovlnné trouby. Pracoviště se směnným provozem ( ranní, noční) jsou vybavena i vařičem v kuchyňce.

### **Vybavení**

Dělníci mohou využívat kromě toalet a šaten také sprchy.

### **Úhrady rekvalifikace a další vzdělávání, včetně jazyků**

Društvo zajišťuje vzdělání zákonné, pak další, které vyplývá z požadavků ISO 9001. Druh školení určuje vedoucí po dohodě s podřízenými a personálním útvarem. Příspěvky na jazykové kurzy se pohybují ve výši 40% - 50%.

### **Komunikace a informovanost**

Systém komunikace a informovanosti je zajišťován prostřednictvím INTRANETU, nástěnek a dvakrát ročně jsou pořádány schůze.

### **Příspěvek na životní a kapitálové pojištění**

Příspěvek na životní a kapitálové pojištění dostávají pouze vedoucí úseku, závodu a oddělení a to ve výši 300 – 400 Kč/ měsíc. Navrhují vedoucí, schvaluje předseda a ekonomicky náměstek.

### **Odměny při výročí:**

Za dlouhodobě dobré výsledky v práci a za příkladné plnění úkolů pro organizaci lze poskytnout zaměstnanci odměnu u příležitosti:

- nepřetržitého trvání pracovního poměru v družstvu v délce 10, 15, 20, 25, 30 35 nebo 40 let (skupina A),

- 50 let věku, 60 let věku, prvního skončení pracovního poměru a odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu (skupina B),

Odměnu lze zaměstnancům poskytovat pevnými částkami až do výše částek, které jsou uvedeny v tabulce:

Tab.3.1

Při nepřetržitém pracovním poměru do	A	B
10 let	1000	Základní odměna je 1000 Kč. K této částce lze připočítat 200Kč za každý rok nepřetržitého trvání pracovního poměru v družstvu.
15 let	2000	
20 let	3000	
25 let	4000	
30 let	5000	
35 let	6000	
40 let	7000	

### **Čištění pracovních oděvů**

Zaměstnancům je poskytován prací prášek

Není poskytován těm zaměstnancům, kterým praní nebo chemické čištění zajišťuje družstvo.

### **Pracovní oděv, ochranné a hygienické pomůcky**

Družstvo vede seznam pracovních činností a povolání pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků včetně mycích, dezinfekčních a čistících. Vše je poskytováno v dostatečném množství a pravidelně dle potřeby doplňováno.

Zaměstnancům jsou poskytovány:

Prošívaný kabát, gumové rukavice a holínky, pracovní oděv, pracovní tričko, pracovní obuv, pracovní rukavice, ochranné brýle, respirátor, chrániče sluchu atd.

Mezi poskytované mycí, dezinfekční a čistící prostředky patří:

toaletní mýdlo, toaletní papír, ručník textilní nebo papírový, čistící pasta, ochranný krém a další speciální čistící, mycí a desinfekční prostředky



### **Dovolená nad rámec zákoníku práce**

Dovolená nad rámec zákoníků práce je 5 dnů, takže dohromady 25 dnů.

### **Finanční služby**

Bezüročné půjčky na nákup a vybavení bytu, včetně koupě nemovitosti. Dle posouzení žádosti rozhodne KPOČ o možné výši příspěvku, který pak předloží představenstvu ke schválení. Standard je cca 30.000 Kč na vybavení bytu a cca do 100.000,- Kč na koupi bytu či nemovitosti. Nedostává to každý a vždy je posuzována potřeba, pracovní a morální stránky žadatele. Je vyžadován alespoň jeden ručitel z řad členů družstva. Při odchodu z OBZORU před splacením půjčky, je nutné splatit zbývajících část do 3 měsíců od ukončení pracovního poměru.

Příspěvek na vedení účtu dostává každý zaměstnanec a to za bezhotovostní výplaty ve výši 100 Kč.

### **Pružná pracovní doba**

Pružnou pracovní dobu mají technicko-hospodářští pracovníci podle potřeby a požadavků. Pružná pracovní doba znamená možnost příchodu kdykoli od 6:00 do 9:00 h. Povinná část doby pro všechny je od 9:00 do 14:00 h. Maximální uznávaná poslední hodina pro odchod je 18:00 h. Pružnou pracovní dobu navrhuje vedoucí úseků a netýká se jenom obchodního úseku. Obchodní úsek ji má v plném obsazení, stejně tak vývojová konstrukce a konstrukce nástrojů, personalisté, náměstci, předseda, sekretářky, IT pracovníci, účetní atd. Vždy je rozhodující vedoucí úseku a vzájemná dohoda jednotlivých lidí. I někteří dělníci mají sjednanou jinou dobu než od 6:00, např. z důvodu neexistujících autobusových spojů, péče o děti, které musí zavést do školky apod.

### **Rehabilitační služby**

Družstvo zajišťuje svým zaměstnancům služby jako masáže, plavání atd.

Zaměstnanci dostávají také vitamíny v naturáliích.

### **Možnost spolurozhodování**

Možnost spolurozhodování se odvíjí od pracovních pozic zaměstnanců.

### **Příspěvek na rekreace a dětské tábory**

Družstvo přispívá svým zaměstnancům na rekreace a dětské tábory.

### **Společná setkávání zaměstnanců**

Turisticko-poznávací výlety jsou pořádány až 10 krát za rok, některé jsou částečně, některé úplně dotovány. Dvakrát do roka jsou pořádány bowlingové večery.

### **Prodej vlastních produktů za deputát**

Je umožněn prodej vlastních produktů za deputát s výraznou zaměstnaneckou slevou.

## **3.3. Pracovní prostředí**

Budovy ve Zlíně jsou umístěny asi 7 minut od zastávek městské hromadné dopravy a zastávky autobusu, vlakové spojení je také dobré. Pohled z oken je z jedné strany do města a ze strany druhé do přírody a vedlejšího lesa.

Budovy prošly v letech 2006-2007 rozsáhlou rekonstrukcí, takže působí nově a moderně. Bylo provedeno zateplení, výměna oken, dveří a koteln. Proběhla také rekonstrukce hlavního vstupu, vrátnice, sociálních zařízení, šaten, podlah, osvětlení a nábytku. Všechny místnosti byly také nově vymalovány.

## **3.4. Dotazníkový výzkum**

Pro účel zjištění, co pracovníky Obzoru nejvíce motivuje a jak hodnotí pracovní podmínky, jsem zvolila dotazníkový výzkum. Ten je zaměřen na zjištění úrovně pracovního prostředí, pracovních podmínek, informovanosti, komunikace, pracovních vztahů, spokojenosti se zaměstnáním, ale také se soustředí na poznání preferovaných zaměstnaneckých výhod, potřeb a hodnot zaměstnanců. Otázky jsou většinou uzavřené, protože pro dotazované je to pohodlnější a zároveň je i snadnější zpracování výsledků.

Rizikem každého dotazníkového výzkumu je, že otázky budou vyplňovány povrchně a návratnost může být, ať už z nezájmu či nedůvěry malá.

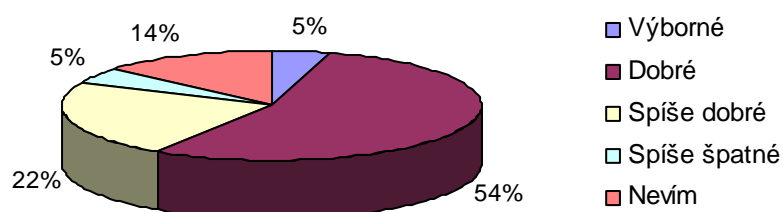
### **3.4.1. Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazníkový výzkum proběhl v době únor-březen 2008 v Obzoru, výrobním družstvu ve Zlíně, pobočky do průzkumu zahrnuty nebyly. Návratnost dotazníků nebyla příliš velká asi 62%. Hodně zaměstnanců asi nevěří v možnost nějakého zlepšení a dotazník považuje za ztrátu času a nebo za práci navíc.

## 1. Jaké je pracovní prostředí na Vašem pracovišti?

S pracovním prostředím je většina dotazovaných spokojena, možná to i do jisté míry souvisí s nedávnou rekonstrukcí. 54% hodnotí prostředí jako dobré, 22% jako spíše dobré, 5% jako výborné, 14% neví a jen 5% dotazovaných odpovídá na tuto otázku, že prostředí je spíše špatné, možnost špatné nevolil nikdo.

Graf č.1

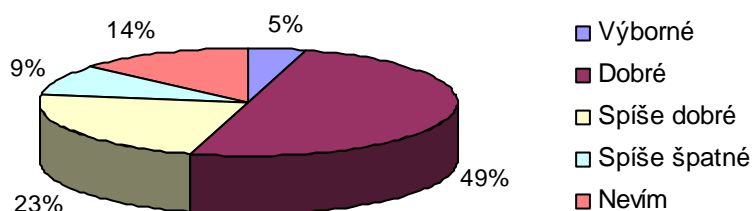


*Z toho dělníkům se prostředí jeví kladně, jen z 9% jako spíše špatné, možnost špatné a neví nevolil nikdo. THP vidí prostředí pouze kladně, jen 9% neví, možnost spíše špatné a špatné nevolil nikdo.*

## 2. Jaké jsou technické podmínky a vybavenost na Vašem pracovišti?

Technické podmínky a vybavenost na pracovišti je hodnocena pozitivně, 49% je vidí jako dobré, 23% jako spíše dobré, 5% jako výborné, 14% neví, 9% spíše špatné.

Graf č.2

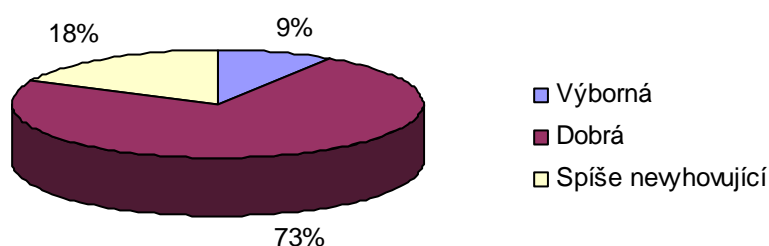


*Z toho THP jsou s technickými podmínkami a vybaveností nepatrně více spokojeni než dělníci .*

### **3. Jaká je kvalita informovanosti a komunikace ve firmě?**

Kvalita informovanosti a komunikace je hodnocena převážně kladně, i když se objevuje i určité procento mírné nespokojenosti ( 73% dobrá, 18% spíše nevyhovující, 9% výborná, možnost zcela nevyhovující nezvolil nikdo).

Graf č.3

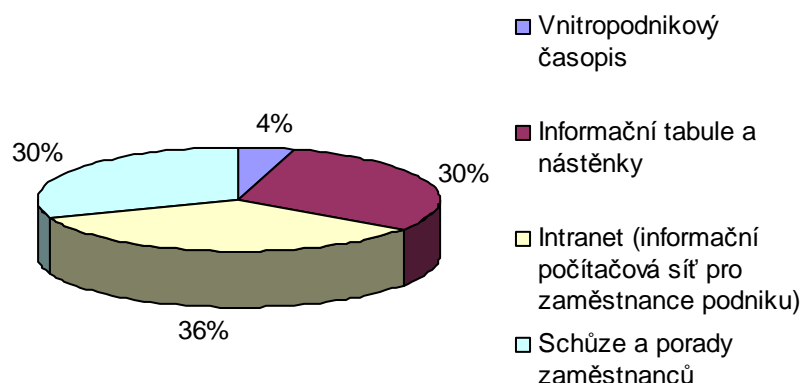


*Zde je hodnocení dělníků a THP téměř shodné, jen dělníci zvolili možnost spíše nevyhovující nepatrně vícekrát.*

### **4. Jakou formu komunikace v podniku preferujete?**

Jako nejvhodnější forma komunikace jsou preferovány tři možnosti; intranet, informační tabule a nástěnky, schůze a porady zaměstnanců. Vnitropodnikový časopis téměř nikdo nevolil a možnost jiná, uveďte komunikaci, kterou byste uvítal (a) nebyla zatržena ani jednou (36% intranet, 30% informační tabule a nástěnky a 30 % schůze a porady zaměstnanců a 4% vnitropodnikový časopis).

Graf č.4

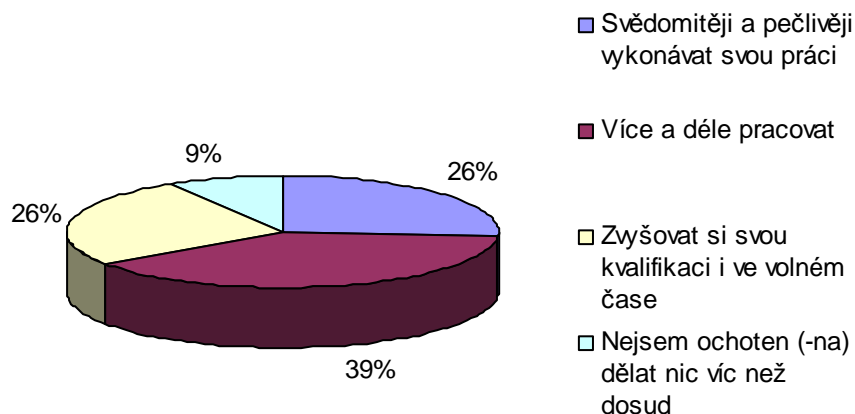


*Dělníci preferují z 81% informační tabule a nástěnky, THP ze 64% preferují intranet, na 2. místě se u obou skupin umístily schůze a porady zaměstnanců a dělníci malým procentem preferují ještě vnitropodnikový časopis. Z dotazníků také vyplynulo, že možnost intranet volí také většina mladých lidí (40 %), hned pak upřednostňují schůze a porady zaměstnanců. Lidé starší 46 let preferují z informační tabule a nástěnky (50%), asi o polovinu méně jsou upřednostňovány možnosti intranet a schůze a porady zaměstnanců.*

## 5. Pokud byste dostal (a) přidáno, jste ochoten (-na):

Většina pracovníků se projevila jako snaživá, je ochotna více a déle pracovat (39%). Svědomitěji a pečlivěji vykonávat svou práci a zvyšovat si svou kvalifikaci i ve volném čase je ochotno téměř shodné procento lidí. Pouze 9 % není ochotno dělat nic víc než dosud.

Graf č.5

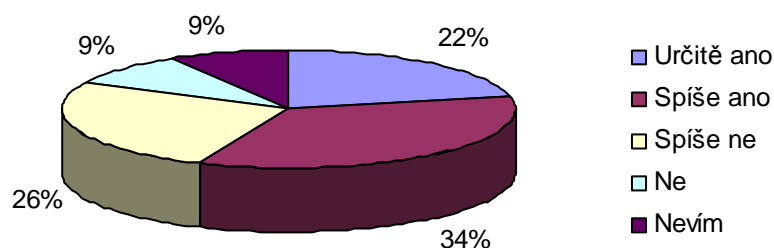


*Dělníci preferují více a déle pracovat. THP upřednostňují zvyšování své kvalifikace i ve volném čase.*

## 6. Jsou příplatky za práci přesčas a za práci o svátcích pro Vás dostatečně velkou motivací?

Příplatky za práci přesčas a za práci o svátcích jsou pro z 56% hodnoceny jako dostatečně velká motivace. (34% spíše ano, 26% spíše ne, 22% určitě ano, 9% nevím a 9% ne) .

Graf č.6



*Dělníky jsou tyto příplatky jako motivační faktor hodnoceny z 67% kladně, jen z 33% záporně. U THP je tady motivace o něco nižší, 46% hodnotí kladně a 36% záporně.*

## 7. Jaké zaměstnanecké výhody preferujete? Označte, prosím, více odpovědí.

Výsledky jsem sečetla a seřadila sestupně s procentuálním určením.

Viz. Příloha č.4, Graf č.7

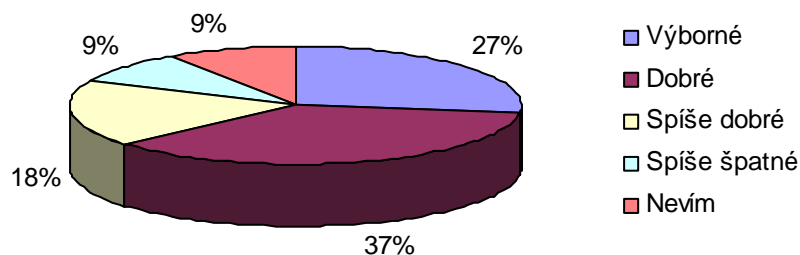
- 12% Prémie
- 9% Placené volno nad rámec ZP (svatba, narození dítěte aj.)  
Závodní stravování s dotací zaměstnavatele
- 8% Dovolena nad rámec zákoníku práce
- 7% Pružná nebo jinak upravená pracovní doba  
Důchodové připojištění s příspěvkem zaměstnavatele
- 6% Odměny při jubileích a za odpracovaná léta  
Příspěvek na rekreace  
Finanční služby (poskytování půjček, úvěrů)
- 5% Úhrady rekvalifikace a další vzdělání, včetně jazyků

- 4% Možnost spolurozhodování  
Zdravotní péče, včetně očkování proti chřipce apod  
Rekondiční a rehabilitační služby (masáže apod.)  
Příspěvek na dětské tábory
- 3% Životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele  
Přístup do vnitřního informačního systému firmy  
Prodej vlastních produktů za deputát

## 8. Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

Většina pracovníků je spokojena ve svém pracovním kolektivu (37% dobré, 27% výborné, 18% spíše dobré) jen 9% popsalo své vztahy na pracovišti jako Spíše špatné, možnost Špatné nezvolil nikdo a 9% uvedlo že neví.

Graf č.8

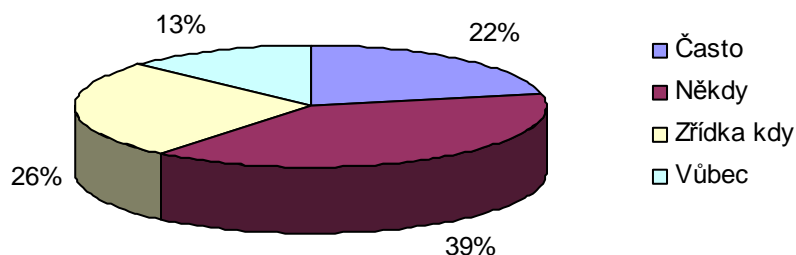


*Muži i ženy hodnotí vztahy na pracovišti ve velké většině kladně, ale z dotazníků také vyplývá, že muži mají o něco málo lepší vztahy s kolegy než ženy.*

## 9. Setkáváte se i ve volném čase?

Z dotazníků vyplynulo, že pracovníci se příliš často ve volném čase nesetkávají ( 39% někdy, 26% zřídka kdy, 22% často, 13% vůbec).

Graf č.9

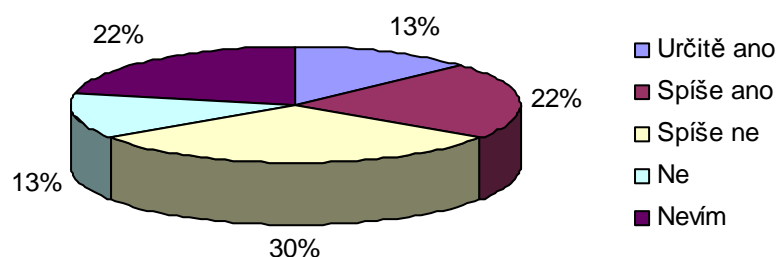


*Muži odpovídají častěji kladněji než ženy. Více se ve volném čase setkává mladší generace pracujících než starší.*

#### 10. Při zvyšování kvalifikace máte možnost kariérového postupu?

V možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace nevěří téměř polovina dotazovaných. Menší polovina je optimističtější a na tuto otázku odpovídá kladně (30% spíše ne, 22% spíše ano, 22% nevím, 13% určitě ano, 13% ne).

Graf č.10



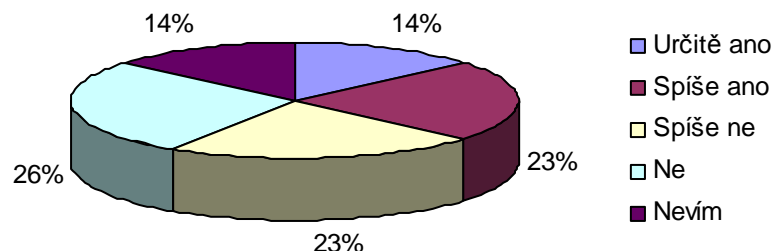
*Dělníci se převážnou většinou oproti THP vyjádřili, že v kariérový postup nevěří.*

#### 11. Promítá se zvyšování kvalifikace do Vašeho finančního ohodnocení?

Negativní odpověď se vyskytovala častěji než pozitivní, pouze 14% odpovědělo že neví.



Graf č.11

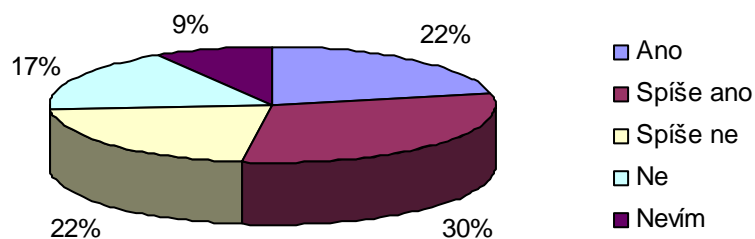


*Více pesimističtí byli zase dělníci, kteří oproti THP v promítání zvyšování kvalifikace do finančního ohodnocení téměř nevěří.*

## 12. Máte obavy ze ztráty zaměstnání?

Více pracovníků trápí obavy ze ztráty zaměstnání, i když rozdíly v kladných a záporných odpovědích nejsou nijak velké ( 30% spíše ano, 22% spíše ne, 22% ano, 17% ne a 9% neví).

Graf č.12



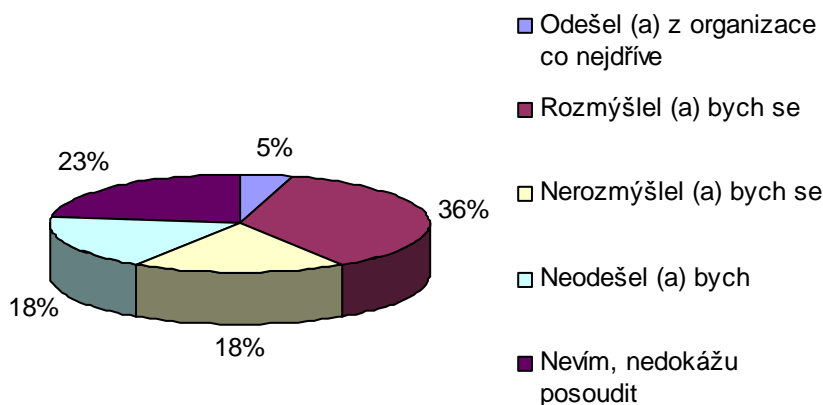
*O něco více dotazovaných dělníků než THP odpovědělo, že má obavy ze ztráty zaměstnání. Strach ze ztráty zaměstnání nemají především mladí lidé.*

## 13. V případě nabídky jiného pracovního místa byste:

Na tuto otázku 36% pracovníků odpovědělo rozmýšlel (a) bych se, 23% nevím, nedokážu posoudit, 18% nerozmýšlel (a) bych se, 18% neodešel (a) bych, a jen 5% odešel (a)

z organizace co nejdříve. Dost lidí by o odchodu uvažovalo, ale mnohem více dotazovaných by v dosavadním zaměstnání zůstalo ve srovnání s těmi, kteří by chtěli odejít.

Graf č.13

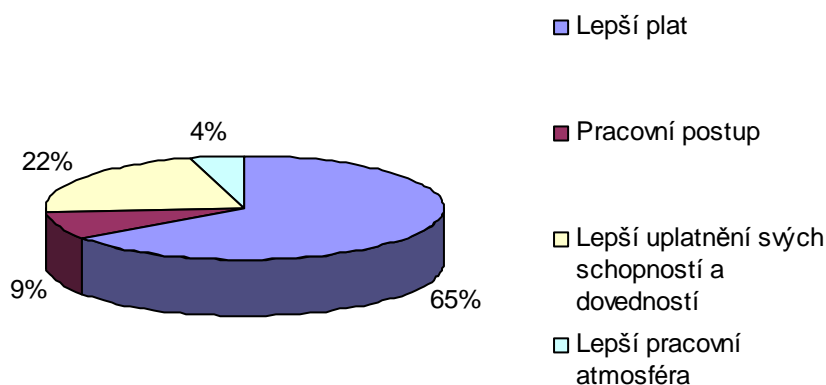


*Ti co by odešli se objevují jen v řadách THP.*

#### 14. Co by bylo důvodem, abyste opustil (a) současné zaměstnání?

Z dotazovaných odpovědělo 65% že důvodem pro opuštění současného zaměstnání by byl lepší plat, 22% lepší uplatnění svých schopností a dovedností, 9% pracovní postup, 4% lepší pracovní atmosféra, možnost lepší nadřízení nezvolil nikdo.

Graf č.14

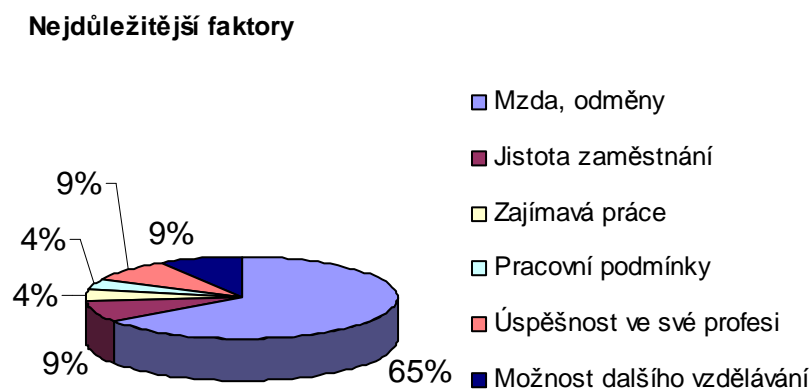


*Výše platu je velmi důležitá zejména u dělníků. THP přikládají kromě platu, dost velkou důležitost i uplatnění svých schopností a dovedností a někteří zmiňují i lepší pracovní atmosféru.*

**15. Seřad'te a zakřížkujte, prosím, jednotlivé faktory podle toho, jakou mají pro Vás důležitost, na stupnici 1-10 (1- nejdůležitější, 10 - nejméně důležitá)**

Jako nejvíce důležitá je podle očekávání mzda a odměny. Tento faktor byl na první místo dán v 65%, v 9% se objevovala jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání a úspěšnost ve své profesi. V malé míře se objevují na prvních místech pracovní podmínky a zajímavá práce se na prvních místech také objevují.

Graf č.15

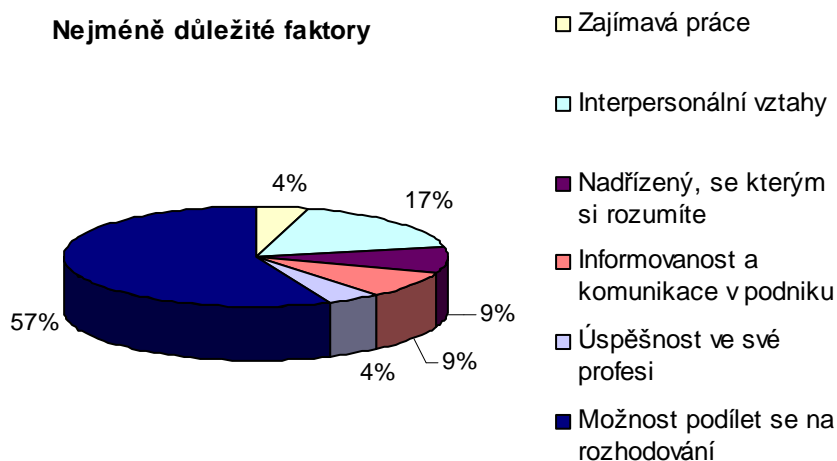


*Pro dělníky je mzda a odměny o trochu více důležitější než pro THP. U dělníků je jako nejdůležitější zmíněna i jistota zaměstnání a o něco méně pracovní podmínky a úspěšnost ve své profesi.*

*U THP se kromě mzdy a odměn vyskytuje na prvním místě také možnost dalšího vzdělávání, o něco méně zajímavá práce a úspěšnost ve své profesi.*

Za nejméně důležitou je považována možnost podílet se na spolurozhodování. Pak se zde objevují možnosti jako interpersonální vztahy, nadřízený se kterým si rozumíte, informovanost a komunikace v podniku a jsou zmíněny i zajímavá práce a úspěšnost ve své profesi.

Graf č.16

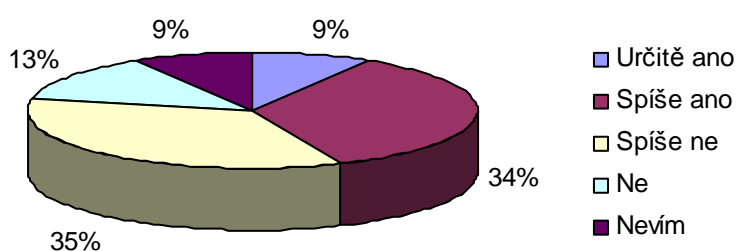


*U dělníků se jako nejméně důležité objevují pouze možnosti podílet se na spolurozhodování, interpersonální vztahy, nadřízený se kterým si rozumíte.*

#### 16. Můžete ovlivnit svou iniciativou zlepšení podmínek týkajících se podniku?

O něco více dotazovaných je přesvědčeno, že zlepšit podmínky v podniku svou iniciativou nelze.

Graf č.17

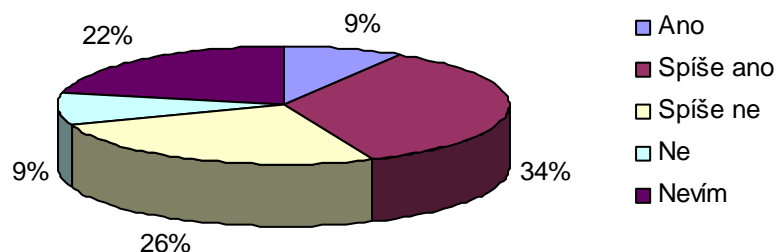


*Více demotivováni jsou zde dělníci, ve většině případech odpovídají negativně. (35% spíše ne, 34% spíše ano, 13% ne, 9% určitě ano 9% nevím)*

#### 17. Vytýká Vám nadřízený nedostatky ve Vaší práci a naopak chválí Vás za úspěchy?

Zde byly odpovědi ve smyslu pozitivním či negativním téměř vyrovnané (34% spíše ano, 26% spíše ne, 22% nevím, 9% ano a 9% ne).

Graf č.18



### 18. Změnil (a) byste něco ve firmě, ve které pracujete?

Na tuto otázku naprostá většina neodpověděla a nebo odpověděla Ne. Mezi těch několik málo odpovědí patří:

- zvýšení odpovědnosti pracovníků
- zlepšení komunikaci a informovanosti ve firmě
- zlepšení mezilidských a pracovních vztahů
- plnění úkolů nad rámec svých povinností

### 3.4.2. Shrnutí výsledků dotazníků a doporučení

#### 1) osobnostní charakter

Mezi dotazovanými byli z 59% muži ze 41% ženy. Poměr dělníků a technicko-hospodářských pracovníků byl téměř vyrovnaný, z 55% byli zastoupeni dělníci a ze 45% technicko-hospodářští pracovníci.

#### 2) pracovní podmínky a pracovní prostředí

Pracovní podmínky určitě patří mezi důležitá kritéria hodnocení spokojenosti se zaměstnáním. I podle dotazníkového vyhodnocení můžeme vidět, že pracovní podmínky někteří zaměstnanci dávali na první místo jako jeden z nejdůležitějších faktorů.

Pracovní prostředí, technické podmínky a vybavenost jsou hodnoceny ve velké většině případů pozitivně. Svědčí to o tom, že pracovníci jsou v podstatě spokojeni a žádné velké výhrady nemají. Nedávná rekonstrukce určitě pomohla k takovému výsledku. Člověk se při návštěvě Obzoru cítí opravdu dobře. Bezbariérové přístupy jsou všude, umožňují bezproblémovou práci i zdravotně postiženým Vše působí moderně, nově, elegantně a

současně to přispívá k dobrému image firmy. O zaměstnance je podle mého názoru dobře pečováno i co se týče vybavenosti. Mají k dispozici nejnovější technologie, které nejen zjednodušují ale i zefektivňují práci.

Určitý komfort pro zaměstnance představuje i vybavenost pracovišť z pohledu zabezpečení stravování. Varné konvice, mikrovlnné trouby i vařiče v kuchyňkách jsou pro pracovníky jednoduchou možností občerstvení. Mohou si uvařit čaj, kávu i ohřát jídlo připravené z domova a popřípadě i něco rychlého a jednoduchého uvařit. Vedle této možnosti se mohou také občerstvit v bufetech či jídelně.

Dělníci dostávají pracovní oděv, ochranné pomůcky např. rukavice, oděv, respirátory.

### **3) zvyšování kvalifikace**

Zvyšování kvalifikace patří mezi vnitřní motivátory. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože nejsou vnucené z vnějšku. Lidé motivují sami sebe, hledají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Chtějí se realizovat, rozvíjet své dovednosti, získávat větší pravomoc a dosáhnout funkčního postupu. Aby byli pracovníci motivováni se stále vzdělávat, musí vědět, že to povede ke kariérovému růstu či lepšímu finančnímu ohodnocení.

V možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace nevěří téměř polovina dotazovaných. Ještě více pesimističtější jsou zaměstnanci Obzoru ohledně promítání se zvyšování kvalifikace do finančního ohodnocení. Dělníci jsou v obou případech ve srovnání s THP převážnou většinou skeptičtí.

### **4) vztahy na pracovišti**

Dobré vztahy na pracovišti posilují úlohu jednotlivců a vyzdvihují i týmovou spolupráci. Uvnitř týmu není prostor pro rivalitu, snahou každého člena musí být úspěch celého týmu. Stejně tak by každý zaměstnanec měl přijmout cíle organizace za své. Podporují dobrou pracovní atmosféru a celkovou vnitropodnikovou kulturu. Jedinci i týmy jsou spokojenější a mají větší radost z práce a zvládají i náročnější úkoly.

Z dotazníku vyplynulo, že vztahy na pracovišti jsou převážně dobré i když určité procento nespokojenosti se také objevuje. Pracovní kolektiv určitě utužuje i scházení se ve volném čase. Lidé se lépe poznají i v jiných situacích než pracovních a vzniká prostor pro kamarádské jednání, nejen to formální jako je na pracovištích. Na základě výsledků dotazníků můžeme vidět, že zaměstnanci Obzoru se příliš často ve volném čase

nesetkávají. Ale navzdory tomu se více ve volném čase setkává mladší generace pracujících než starší. Je to celkem pochopitelné, protože starší generace už má jiné starosti i zájmy, spoustu času jim zaberou děti, vnoučata. Kdežto mladší generace má pořád jistou míru volnosti, chodí se častěji bavit do společnosti lidí a vyhledává i jiné aktivity.

## **5) informovanost a komunikace ve firmě**

Informace by měly být pro pracovníky dostupné, přehledné, srozumitelné a jasné. Informovanost a komunikace jsou pro organizaci a produktivitu práce velmi důležité. Jen člověk, který má dostatečné informace může odvádět takovou práci jaká je od něj požadována. Informovanost se může týkat nejen informací potřebných pro práci ale také samotného života podniku a toho co podnik svým zaměstnancům nabízí, např. zaměstnaneckých výhod, které i kdyby v podniku byly, ale zaměstnanci o jejich využití nevěděly, jejich motivační účinek by byl nulový.

Kvalita informovanosti a komunikace je zaměstnanci Obzoru hodnocena převážně kladně, i když se objevuje i určité procento mírné nespokojenosti. Jako nejvhodnější forma komunikace jsou preferovány tři možnosti: intranet; informační tabule a nástěnky; schůze a porady zaměstnanců. Vnitropodnikový časopis nevolil téměř nikdo. Dělníci preferují informační tabule a nástěnky. Technicko-hospodářští pracovníci preferují intranet. Rozdíl v preferencích dělníků a technicko-hospodářských pracovníků je způsoben jejich pracovní činností. Většina technicko-hospodářských pracovníků má na rozdíl od dělníků svůj počítač na pracovišti a tedy snadný přístup k intranetu. Informační tabule a nástěnky jsou tak pro dělníky mnohem snadnější cestou pro získání informací.

## **7) zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou často předmětem kolektivních smluv, díky tlaku odborů. Obzor je výrobní družstvo, takže nemá ani kolektivní smlouvu ani odbory. Systém zaměstnaneckých výhod je zakotven v pracovní smlouvě každého zaměstnance. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, ale přihlíží se k funkci, zásluhám, postavení či době zaměstnání pracovníka v organizaci. Některé zaměstnanecké výhody mohou být povinné či dobrovolné, bezplatné a některé se připlácejí. Problém nastává tehdy, když za některé zaměstnanecké výhody pracovníci platí aniž by je chtěli.

Jako nejvíce preferované jsou podle očekávání:

- prémie.

Mezi další nejvíce upřednostňované zaměstnanecké výhody patří:

- Placené volno nad rámec ZP (svatba, narození dítěte aj.)
- Závodní stravování s dotací zaměstnavatele
- Dovolená nad rámec zákoníku práce
- Pružná nebo jinak upravená pracovní doba
- Důchodové připojištění s příspěvkem zaměstnavatele

Pořadí ostatních méně upřednostňovaných zaměstnaneckých výhod je uvedeno v kapitole 3.4.1. Výsledky dotazníkového šetření.

## **8) spokojenost se zaměstnáním**

Celková spokojenost pracovníků se odráží na vztahu nejen k práci a společnosti vůbec ale i na fluktuaci pracovníků. Nadměrná fluktuace pro podnik není vůbec dobrá z důvodu vysokých časových i jiných nároků na zapracování nových pracovních sil. Může být způsobena ekonomicko-sociálními vlivy, pracovními i jinými podmínkami uvnitř podniku.

Z průzkumu vyplynulo, že dost lidí by v případě nabídky jiného pracovního místa o odchodu uvažovalo. Větší část pracovníků trápí obavy ze ztráty zaměstnání, i když procentuální rozdíly v kladných a záporných odpovědích nejsou nijak velké. Více se ztráty zaměstnání bojí dělníci a starší pracovníci.

## **9) motivační faktory**

Spokojenost se zaměstnáním se odvíjí hlavně od faktorů uvedených v otázce číslo 15 v dotazníku. Dotazovaní měli seřadit uvedené faktory podle důležitosti. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že nejvíce důležitá je podle očekávání mzda, odměny, tato možnost byla na první místo dána v 65%. Dále byla upřednostňována jistota zaměstnání, možnost dalšího vzdělávání, úspěšnost ve své profesi, pracovní podmínky a zajímavá práce.

U většiny pracovníků se projevila snaha i ochota za vyšší plat více a déle pracovat, svědomitěji a pečlivěji vykonávat svou práci a zvyšovat si svou kvalifikaci i ve volném čase. Pouze 9 % není ochotno dělat nic víc než dosud. To, že dělníci preferují více a déle pracovat a THP upřednostňují zvyšování své kvalifikace i ve volném čase vyplývá i z jejich rozdílných druhů pracovních činností. Příplatky za práci přesčas a za práci o



svátcích jsou z 56% hodnoceny jako dostatečně velká motivace. Pro dělníky jsou tyto příplatky větším motivačním faktorem než pro THP. U THP se práce o svátcích a přesčas děje spíše mimořádně (např. při inventurách, zavádění nového informačního systému apod.)

Větší část dotazovaných je přesvědčena, že zlepšit podmínky v podniku svou iniciativou nelze. Více demotivováni jsou dělníci. Zřejmě i z tohoto důvodu nebyla návratnost dotazníků příliš velká.

Naprostá většina pracovníků na otázku jestli by něco ve firmě změnila, neodpověděla a nebo odpověděla ne. Dále se objevily ojedinělé odpovědi jako zvýšení odpovědnosti pracovníků, zlepšení komunikaci a informovanosti ve firmě, zlepšení mezilidských a pracovních vztahů, plnění úkolů nad rámec svých povinností. Protože to byly ojedinělé odpovědi nemůže se jím přikládat stěžejní důležitost, ale určitě jsou podmětem k zamyšlení a myslím, že i do jisté míry korespondují s celkovými výsledky dotazníkového šetření.

#### Východiskem byly následující hypotézy:

Hypotéza č.1 Nejsilnějším motivačním faktorem budou pro více než 50% dotazovaných platové podmínky.

Hypotéza č.2 Více než 50% pracovníků nebude spokojeno s informovaností a komunikací ve firmě a sociálními vztahy.

Hypotézy byly vytvořeny na základě teoretických poznatků motivace zaměstnanců.

Dotazníkovým průzkumem bylo zjištěno:

- Hypotéza č.1 se na základě výsledků dotazníku potvrdila. V otázce číslo 15. *Seřadte a zakřížkujte, prosím, jednotlivé faktory podle toho, jakou mají pro Vás důležitost, na stupnici 1-10 (1- nejdůležitější, 10 - nejméně důležitá)* dalo na první místo mzdu a odměny 65% dotazovaných.  
Potvrdilo se, že největším motivačním faktorem jsou peníze.
- Hypotéza č.2 se nepotvrdila, jak vyplývá z odpovědí na otázku č.3. *Jaká je kvalita informovanosti a komunikace ve firmě?* a č. 8. *Jaké máte vztahy se spolupracovníky?* Většina lidí byla s úrovní informovanosti a komunikace a se vztahy na pracovišti spokojena, jen někteří projevili nesouhlas. Úroveň komunikace a informovanosti uvedlo jen 18% dotazovaných jako spíše nevyhovující a jen 9% popsalo své vztahy na pracovišti jako Spíše špatné.

## 4. Návrhy a doporučení

Organizace by se měla zajímat o to, které zaměstnanecké výhody jsou pracovníky preferovány. Více tak zajistí motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a stabilitu.

Účelnou metodou poskytování zaměstnaneckých výhod je tzv. kafetéria systém, volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo bloků.

Zaměstnanci Obzoru by si pak mohli vybrat z několika vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod, tzv. menu. Pokud se situace či potřeby zaměstnance změní, lze změnit i strukturu souboru svých zaměstnaneckých výhod. Je to nejlepší metoda pro zajištění toho, co zaměstnanec opravdu chce. Nevýhodou je administrativní náročnost celého systému.

Firma by mohla více preferovat poukázky, než vnucovat určitý typ zboží. Týká se to například vitaminů, které poskytuje svým zaměstnancům v naturáliích. Lepší volbou by byla poukázka na určitou sumu peněz, za kterou by si mohli zaměstnanci nakoupit vitaminy podle složení, které by jim vyhovovalo. Týká se to i masáží. Místo toho by si mohli za cenu masáží vybrat výrobky, které daná firma poskytující masáže také nabízí. Jelikož je firma složena asi ze 60% z osob se zdravotním postižením, mohla by být firmou ať už částečně nebo plně dotována návštěva solné jeskyně Solivera ve Zlíně. Pobyt v solné jeskyni pomáhá při léčbě řady onemocnění, je výborným relaxačním prostředkem. Další možností je zavedení poukázek pro děti na Den dětí, např. ve výši 200Kč do určitého obchodu.

Myslím si, že k předávání každodenních informací je vhodný intranet pro Technicko-hospodářské pracovníky a informační tabule a nástěnky pro dělníky. Vnitropodnikový časopis je také vhodnou formou k informování, ale není tak pružný z hlediska předávání aktuálních informací. Schůze a porady zaměstnanců jsou určitě velmi užitečné a nezastupitelné, ale z hlediska časové náročnosti nemohou být každodenní záležitosti. Vnitropodnikový časopis i když nebyl dotazovanými upřednostňován, pokud vychází jen jednou za delší dobu může informovat například o úspěších organizace samotné, o tom kdo se na nich podílel ze zaměstnanců, o chystaných novinkách, akcích, nových technologiích atd. Současně by měl být určen i pro odběratele, dodavatele a externí pracovníky.

Doporučila bych, aby vycházel čtvrtletně a informoval o důležitých událostech uvnitř firmy. Prostřednictvím něj by se také zaměstnanci dozvěděli jak firma prosperuje a co vyvíjí, co chystá, jaké má zakázky jaké jsou vyhlídky do budoucna. Poskytlo by to pracovníkům i větší míru jistoty zaměstnání, která byla v dotaznících často zmiňována jako velmi důležitá a kterou velká část zaměstnanců postrádá. Domnívám se, že další možností zvýšení jistoty zaměstnání je zabezpečení dlouhodobé strategie firmy, založené na trvalých zakázkách a pružném plnění požadavků odběratelů. Toto souvisí především s kvalitním managementem firmy. Současně by měl být velký důraz kladen na kvalitní práci všech zaměstnanců.

Vedení firmy by mělo dát svým zaměstnancům najevo, že je jejich názor zajímavý a má i určitou míru důležitosti. Možným řešením by bylo hodnocení formou dotazníku, ve kterém podřízený hodnotí svého nadřízeného. Negativní hodnocení není důvodem k odvolání nadřízeného, ale ke zlepšení stylu vedení.

V možnost kariérového postupu při zvyšování kvalifikace podle výsledků dotazníku nevěří téměř polovina dotazovaných. Management by se měl pokusit o návrh projektu kariérového růstu. Tento projekt by měl být sestaven tak, aby vybrané účastníky cíleně motivoval k dalšímu profesnímu i osobnímu rozvoji, ke zvyšování jejich kompetencí, dovedností, znalostí, počítačové gramotnosti či sebevědomí. Zakončení musí být ověřeno zkouškou a musí následovat i finanční či jiná odměna, jedině tak dojde k předem jasné definovaným cílům a motivaci.

Jednou z možností je E-learning (pro technicko-hospodářské pracovníky). E-learning je forma či metoda distančního vzdělávání. Maximálně využívá nejmodernější informační a komunikační technologie. V širším slova smyslu se jedná o distanční vzdělávání na webu. Jde o vzdělávací proces se vzájemně řízenou komunikací a výměnou informací mezi učitelem (tutorem) a studentem (uživatelé) na Internetu. Distanční materiály, řídicí, vzdělávací a testovací systémy by byly umístěny na počítači - serveru. Účastníkům kurzu musí být samozřejmě zajištěn přístup k počítači a internetu.

Jinými možnostmi vzdělávání je rozšíření znalostí pomocí různých kurzů či distančního vzdělání na vysokých školách. Rozšíření svých znalostí a dovedností musí být vždy nějakým způsobem ohodnoceno, ať už se jedná o vyšší pravomoc rozhodování, vyšší plat, jednorázovou odměnu či povýšení.

Možným zlepšením pro ještě větší komfort zaměstnanců by mohlo být několik automatů, umístěných v blízkosti samotného pracoviště. Především do vzdálenějších míst od bufetu nebo jídelny, aby zaměstnanci nemuseli chodit přes celý areál firmy. Pitný režim je čím dál více zdůrazňován hlavně v letních měsících. Pomohly by ho zajistit výdejníky vody, výrobníky sody nebo nápojové automaty. Výdejník vody už nemusí vydávat jen čistou vodu, ale také jemně perlivou minerálku.

Určitě bych doporučila nejprve si tyto výdejníky pronajmout. Firmy tento pronájem inzerují nejčastěji na 2 roky, v ceně pronájmu jsou i pravidelné sanitace, výměny filtrů atd. Pokud by se výdejníky vody osvědčily, mohla by pak firma zakoupit své vlastní, protože by se to v průběhu let více vyplatilo. V okolí Zlína se nachází firma - Roman Hiller, Otrokovice a Společnost Miroslav Kafka - nápojové automaty Wittenborg ve Zlíně. Například Společnost FONTANA WATERCOOLERS, s.r.o. se sídlem v Praze, která má pobočky po celé České republice výdejníky na balenou vodu po dvou letech pronájmu přenechává do vlastnictví pronajímatelů a za každý odebraný barel poskytuje slevu 30 Kč z pronájmu. Firma NUOVO CAFFE se sídlem v Brně zase nabízí při odběru alespoň 6 barelů vody měsíčně bezplatné zapůjčení stolního výdejníku vody. Firma PETROV GROUP s.r.o. se sídlem v Brně tyto výdejníky provozuje vedle umístěných automatů na kávu zdarma.

Na trhu jsou k dispozici dva druhy výdejníků. Výdejníky vody s připojením přímo na vodovodní síť a výdejníky na balenou vodu.

Výdejníky vody s připojením přímo na vodovodní síť jsou ekologičtější. Provozní náklady na výrobu 1 litru sodové vody se pohybují okolo 20-ti haléřů, ale náklady na koupi či pronájem jsou vyšší. Cena pronájmu se pohybuje kolem 1.500 Kč za měsíc a koupě jednoho výdejníku vody kolem 58.000 Kč. Pronájem i koupě výdejníků na balenou vodu je podstatně levnější. Pronájem se pohybuje kolem 300 Kč měsíčně, ale musí se k němu připočíst ještě cena barelů s vodou, ta činí asi 150 Kč za 18,9 litru pramenité vody včetně dopravy. Koupě je v rozmezí 1500 – 6000 Kč podle funkcí. Musí se připočíst také náklady na skladování, manipulaci, likvidaci barelů a vzniká zde také riziko případné tvorby bakterií v dlouhodobě skladované vodě.

Myslím, že nejlepším řešením je pronájem nebo se dohodnout na zkušebním termínu, což některé společnosti také nabízejí. Pro začátek by byly vhodné 2 automaty na každou budovu. Podle toho jak se tyto výdejníky osvědčí, můžou se podniknout další kroky.

Provoz automatů na kávu by zajišťovala externí firma. I když by nákup z těchto automatů byl dražší, myslím si, že vhodné umístění na ta pracoviště, kde nejsou k dispozici varné konvice, by bylo účelné. Automaty, které poskytují bagety, sladkosti a pití v pet lahvích by byly využívány k rychlému občerstvení hlavně na těch místech, která jsou více vzdálená od bufetu, hlavně horní patra. Výrobky z těchto automatů budou stát více než v bufetech, které prodávají za nákupní ceny. Velkou výhodou těchto automatů je, že na rozdíl od bufetů, jsou nepřetržitě v provozu. Takže zajistí občerstvení i v době přesčasů, nočních směn a práce o svátcích. Jsou vhodné také pro externí pracovníky. Doporučila bych zakoupit 1 automat na kávu, 1 automat poskytující bagety, sladkosti a pití v pet lahvích na každou budovu a (4 automaty celkem, protože jsou 2 budovy).

Vztahy na pracovišti podporují dobrou pracovní atmosféru a celkovou vnitropodnikovou kulturu. I když se pracovní vztahy jeví jako dobré, možná zlepšení existují vždy. Vhodnou a reprezentativní událostí by mohl být ples Obzoru s živou hudbou, v tombole by se kromě reklamních věcí Obzoru mohly objevit i hodnotnější ceny. Občerstvení by bylo zajištěno zdarma. Reprezentativní ples Obzoru by byl určen nejen pro zaměstnance Obzoru, ale i pro obchodní partnery a čestné hosty.

Určitě by bylo dobré stmelit i rodiny s dětmi na akcích jako je Den dětí, který by mohl být pořádán v ZOO Lešná ve Zlíně nebo Mikulášská besídka. Program by tvořily různé soutěže, hry atd.

Měli by být pořádány akce zaměřené na teambuilding, tedy cílené budování a rozvoj týmu zaměřené na zlepšení výkonu. Podstatou tohoto cíleného procesu je především učení se na základě vlastních prožitků. Zajišťují to agentury jako např. společnost Adventura teambuilding, a nebo může firma zaměstnat lidi speciálně pro tyto účely. Teambuilding je důležitý nejen pro zapojení nových členů do kolektivu, ale také pro udržení dobré atmosféry v kolektivu i nadále.

Teambuilding vytváří otevřenou atmosféru a výrazně napomáhá hlubšímu poznání se navzájem mezi účastníky. Velkou měrou se tak upevňují vztahy v pracovním týmu. Podstatnou součástí celého procesu učení zážitkovou formou je zpětná vazba.

Vytýkání nedostatků a chválení za úspěchy nejen, že pomáhá zlepšovat výkonnost ale i motivuje. Z dotazníku je patrné, že nadřízení by mohli chválit a upozorňovat na nedostatky ještě mnohem více.

Jednou z dalších věcí, kterou by bylo dobré změnit, je motivovat všechny pracovníky k celkové prosperitě firmy a úspěšnosti splněných zakázek. Dosud je tak motivovaná jen část vybraných zaměstnanců a to z řad obchodního úseku, vedoucích provozů, oddělení a managementu firmy.

Jedná se o formu prémie, které vybraní pracovníci obdrží dle stanovených pololetních a ročních výsledků firmy, odvíjejících se od jejich tržeb. Pokud jsou stanovené limity po půl roce splněny, tak tito vybraní lidé dostanou prémii, pokud splněny nejsou neobdrží nic. Pokud stanovené limity nejsou splněny v polovině roku, ale až celkové za celý rok, obdrží tito vybraní lidé prémii půlroční i roční najednou na konci roku.

Možným řešením je zavedení kolektivních prémie na získané a realizované projekty. Kolektivní prémii by byly společným úspěchem všech zainteresovaných úseků. Podle předem stanovených procentuálních sazeb a systému hodnocení by byly spravedlivě rozděleny. Mohlo by také dojít k rozdělení zaměstnanců do kategorií podle míry odpovědnosti, důležitosti a druhu vykonávané práce.

Musí existovat jednoduchá a srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou. Tím by došlo k motivaci i těch pracovníků, kteří nemají nejvyšší rozhodovací pravomoc a zároveň by na špatně odvedenou práci nedoplácelo jen několik lidí. Staly by se tak cíle všech pracovníků jednotnými s cíly firmy a to je jedna z hlavních zásad motivace zaměstnanců. Jak už jsem v této bakalářské práci zmínila, společné cíle pracovníků i firmy vedou k větší produktivitě, tržbám a následně spokojenosti na obou stranách. Je proto důležité klást důraz na organizační kulturu a kolektivní duch organizace.

Myslím si, že by management firmy a personální útvar měl vytvořit přehlednou a ucelenou sociální politiku pro své zaměstnance, která by jim byla přístupna například na intranetu. Zaměstnanci by se tak dozvěděli o všech výhodách, akcích a možnostech, které jim firma nabízí, a které nejsou uvedeny v pracovní smlouvě. Našli by tam i návod jak postupovat při čerpání určitých příspěvků.

## **Závěr**

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit dosavadní systém motivace ve výrobním družstvu Obzor a navrhnout opatření, která pomohou motivační systém zefektivnit. Obzor je výrobní družstvo a nemá povinnost jako jiné druhy společností zveřejňovat tolik vnitřních údajů. Podstatnou část informací o současném systému motivace a o firmě samotné jsem získala nejen z materiálů, které mi byly poskytnuty, ale hlavně prostřednictvím konzultací či rozhovorů. Spoustu upřesňujících údajů firma odmítla zveřejnit a chtěla, abych svou bakalářskou práci zachovala v obecnější rovině.

Názory zaměstnanců a jejich spokojenost se současným motivačním systémem jsem získala prostřednictvím dotazníkového výzkumu, který proběhl v období únor-březen 2008. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, jak zaměstnanci vnímají pracovní podmínky, informovanost a komunikaci ve firmě, které faktory jsou pro ně z hlediska práce nejdůležitější, preference zaměstnaneckých výhod, vztahy na pracovišti, kariérový postup atd.

Určité nedostatky se v dosavadní motivaci zaměstnanců podniku objevily a tak jsem se pokusila o vytvoření návrhů a opatření, které by je eliminovaly nebo alespoň zmenšily. Návrhy se týkají především zlepšení systému zaměstnaneckých výhod pomocí tzv. kafeteria systému, zefektivnění kariérového postupu pomocí e-lerningu, zlepšení vztahů na pracovišti prostřednictvím různých firemních akcí, větší podpory pitného režimu pomocí výdejek vody či výrobníku sody atd.

Provedený průzkum a navržená opatření snad pomohou managementu podniku k celkovému zlepšení motivačního systému. Myslím si, že cíl mé bakalářské práce byl dosažen. Posoudila jsem funkčnost dosavadního systému motivace zaměstnanců a navrhla možnosti řešení pro zjištěné nedostatky. Bakalářská práce mi pomohla proniknout do problematiky personalistiky a řízení lidských zdrojů nejen v teoretické rovině, ale i v praxi. Jsou to určité užitečné poznatky, které mi v budoucnu budou ku prospěchu v mém dalším studiu a následném uplatnění v praxi. Dotazníkový výzkum mi ukázal, že je pro jednotlivce poměrně náročnou metodou získávání informací a zabere hodně času jak příprava tak i samotné vyhodnocování.

## Seznam použité literatury

### **Publikace:**

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.
- [5] LIVIAN, Y.F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : (srovnání s Českou republikou)* 1. vyd. Praha : HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [6] STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; BIGLEY, G. A. *Motivation and leadership at work*. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1996. 766 s. ISBN 0-07-114730-6
- [7] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

### **Internetové odkazy:**

- [8] <http://www.cqs.cz/> (2.4. 2008)
- [9] <http://www.obzor.cz/> (22.2. 2008)
- [10] <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html> (31.3. 2008)

### **Zákony:**

- [11] zákon č.262/2006 Sb.Zákoník práce
- [12] zákon č.435/2004 Sb.Zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů



## **Seznam symbolů a zkratk**

KPOČ - Komise péče o členy

THP - technicko-hospodářští pracovníci

IT – informační technologie

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

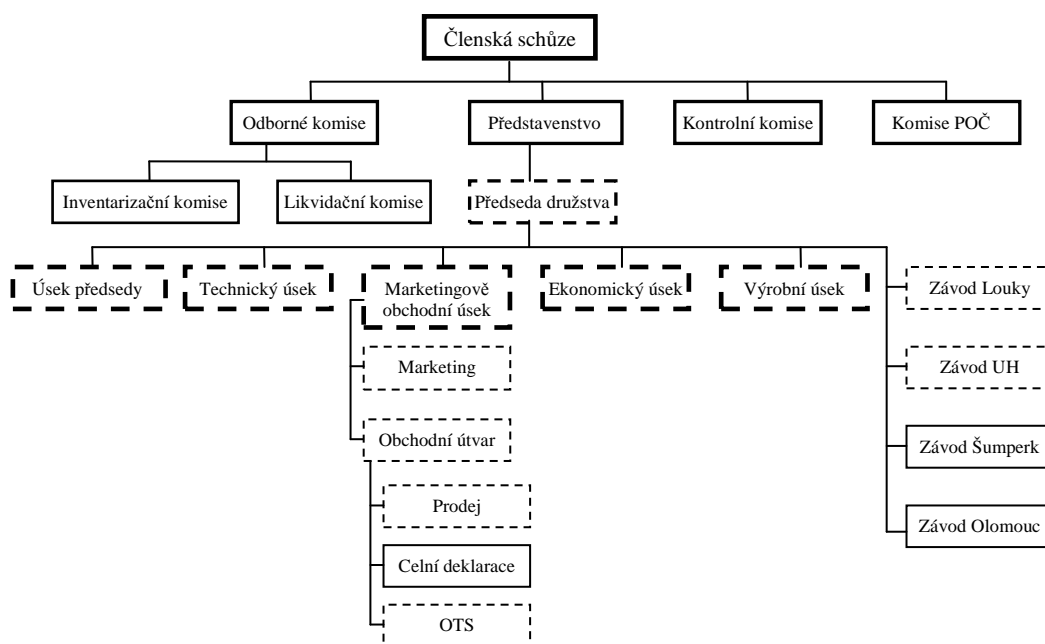
Příloha č.1 - Organizační struktura

Příloha č.2 - Fotografie Obzoru, výrobního družstva ve Zlíně

Příloha č.3 - Dotazník

Příloha č.4 – Graf č.7

## Organizační struktura



## Fotografie Obzoru, výrobního družstva ve Zlíně



Obr.1 Budova Obzoru, výrobního družstva ve Zlíně



Obr.2 a obr.3 Výrobky Obzoru



Obr.4 a obr.5 Prostory lisovny a kovolisu

## Anonymní dotazník – motivace zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Helena Marková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě. Žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci nazvanou Motivace zaměstnanců. Označte, prosím, u každé otázky pouze jednu odpověď. Předem Vám mnohokrát děkuji za pravdivé vyplnění a Váš čas věnovaný dotazníku.

Helena Marková

1. Jaké je pracovní prostředí na Vašem pracovišti?

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výborné     | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré       | <input type="checkbox"/> Špatné       |
| <input type="checkbox"/> Spíše dobré | <input type="checkbox"/> Nevím        |

2. Jaké jsou technické podmínky a vybavenost na Vašem pracovišti?

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výborné     | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré       | <input type="checkbox"/> Špatné       |
| <input type="checkbox"/> Spíše dobré | <input type="checkbox"/> Nevím        |

3. Jaká je kvalita informovanosti a komunikace ve firmě?

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Výborná | <input type="checkbox"/> Spíše nevyhovující |
| <input type="checkbox"/> Dobrá   | <input type="checkbox"/> Zcela nevyhovující |

4. Jakou formu komunikace v podniku preferujete?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vnitropodnikový časopis                                      | <input type="checkbox"/> Schůze a porady zaměstnanců                      |
| <input type="checkbox"/> Informační tabule a nástěnky                                 | <input type="checkbox"/> Jiná, uveďte komunikaci, kterou byste uvítal (a) |
| <input type="checkbox"/> Intranet (informační počítačová síť pro zaměstnance podniku) | .....   |

5. Pokud byste dostal (a) přidáno, jste ochoten (-na):

- ☐ Svědomitěji a pečlivěji vykonávat svou práci
- ☐ Více a déle pracovat
- ☐ Zvyšovat si svou kvalifikaci i ve volném čase
- ☐ Nejsem ochoten (-na) dělat nic víc než dosud

6. Jsou příplatky za práci přesčas a za práci o svátcích pro Vás dostatečně velkou motivací?

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne   |                                |

7. Jaké zaměstnanecké výhody preferujete? Označte, prosím, více odpovědí.

- ☐ Zdravotní péče, včetně očkování proti chřipce apod.
- ☐ Rekondiční a rehabilitační služby (masáže apod.)
- ☐ Závodní stravování s dotací zaměstnavatele
- ☐ Příspěvek na rekreace
- ☐ Příspěvek na dětské tábory
- ☐ Prodej vlastních produktů za deputát
- ☐ Dovolená nad rámec zákoníku práce
- ☐ Finanční služby (poskytování půjček, úvěrů)
- ☐ Prémie
- ☐ Odměny při jubileích a za odpracovaná léta
- ☐ Úhrady rekvalifikace a další vzdělání, včetně jazyků
- ☐ Přístup do vnitřního informačního systému firmy
- ☐ Placené volno nad rámec ZP (svatba, narození dítěte aj.)
- ☐ Důchodové připojištění s příspěvkem zaměstnavatele
- ☐ Životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele
- ☐ Pružná nebo jinak upravená pracovní doba
- ☐ Možnost spolurozhodování

8. Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výborné     | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré       | <input type="checkbox"/> Špatné       |
| <input type="checkbox"/> Spíše dobré | <input type="checkbox"/> Nevím        |

9. Setkáváte se i ve volném čase?

- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Často | <input type="checkbox"/> Zřídka kdy |
| <input type="checkbox"/> Někdy | <input type="checkbox"/> Vůbec      |

10. Při zvyšování kvalifikace máte možnost kariérového postupu?

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne   |                                |

11. Promítá se zvyšování kvalifikace do Vašeho finančního ohodnocení?

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne   |                                |

12. Máte obavy ze ztráty zaměstnání?

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne  |                                |

13. V případě nabídky jiného pracovního místa byste:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Odešel (a) z organizace co nejdříve | <input type="checkbox"/> Neodešel (a) bych        |
| <input type="checkbox"/> Rozmýšlel (a) bych se               | <input type="checkbox"/> Nevím, nedokážu posoudit |
| <input type="checkbox"/> Nerozmýšlel (a) bych se             |   |

14. Co by bylo důvodem, abyste opustil (a) současné zaměstnání?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lepší plat                                    | <input type="checkbox"/> Lepší pracovní atmosféra |
| <input type="checkbox"/> Pracovní postup                               | <input type="checkbox"/> Lepší nadřízení          |
| <input type="checkbox"/> Lepší uplatnění svých schopností a dovedností |   |

15. Seřadte a zakřížkujte, prosím, jednotlivé faktory podle toho, jakou mají pro Vás důležitost, na stupnici 1-10 (1- nejdůležitější, 10 - nejméně důležitá)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mzda, odměny										
Jistota zaměstnání										
Zajímavá práce										
Interpersonální vztahy										
Nadřízený, se kterým si rozumíte										
Informovanost a komunikace v podniku										
Pracovní podmínky										
Úspěšnost ve své profesi										
Možnost dalšího vzdělávání										
Možnost podílet se na rozhodování										

16. Můžete ovlivnit svou iniciativou zlepšení podmínek týkajících se podniku?

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Určitě ano | <input type="checkbox"/> Ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne   |                                |

17. Vytýká Vám nadřízený nedostatky ve Vaší práci a naopak chválí Vás za úspěchy?

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano       | <input type="checkbox"/> Ne    |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne  |                                |

18. Změnil (a) byste něco ve firmě, ve které pracujete?

.....  
.....

19. Jaké je Vaše pohlaví?

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muž | <input type="checkbox"/> Žena |
|------------------------------|-------------------------------|

20. Jaký je Váš věk?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 25 let a méně | <input type="checkbox"/> 46-55 let     |
| <input type="checkbox"/> 26-35 let     | <input type="checkbox"/> 56 let a více |
| <input type="checkbox"/> 36-45 let     |  |

21. Označte Vaše pracovní zařazení v podniku.

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Dělník | <input type="checkbox"/> Technicko-hospodářský pracovník |
|---------------------------------|--|



7. Jaké zaměstnanecké výhody preferujete? Označte, prosím, více odpovědí.  
Graf č.7

## Preferované zaměstnanecké výhody

